

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
FAKULTA TEXTILNÍ**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**LIBEREC 2012**

**Bc. Michaela Pařilová**

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

## FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: N3106 Textilní inženýrství

Studijní obor: Textilní a oděvní technologie

### SYSTÉMY KONTROLY JAKOSTI V ODĚVNÍ VÝROBĚ

### QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN GARMENT MANUFACTURING

Bc. Michaela Pařilová

KOD/2012/01/3/MS

**Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Antonín Havelka, CSc.**

**Rozsah práce:**

Počet stran textu: 105

Počet obrázků: 16

Počet tabulek: 26

Počet stran příloh: 12

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Fakulta textilní**

**Akademický rok: 2010/2011**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela PAŘILOVÁ**  
Osobní číslo: **T08000152**  
Studijní program: **N3106 Textilní inženýrství**  
Studijní obor: **Textilní a oděvní technologie**  
Název tématu: **Systém kontroly jakosti v oděvní výrobě**  
Zadávající katedra: **Katedra oděvnictví**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Vypracujte rešerši o systémech hodnocení jakosti ve výrobě.
2. Popište stávající stav systému hodnocení jakosti ve vybraných oděvních závodech.
3. Zhodnoťte výhody a nevýhody stávajícího systému hodnocení jakosti a kvality.
4. Navrhněte možnosti zlepšení a konkrétní opatření v systému hodnocení jakosti a kvality.

Technická univerzita v Liberci  
Doc. Ing. Antonín Havelka, CSc.  
Katedra oděvnictví, FT  
Studentská 2  
461 17 Liberec

ŽÁDOST

Žádám o prodloužení termínu odevzdání diplomové práce do prosince 2011

Název diplomové práce: Systém kontroly jakosti v oděvní výrobě.

Jméno vedoucího diplomové práce: Doc. Ing. Antonín Havelka, CSc.

Jméno, příjmení a adresa žadatele: Bc. Michaela Pařilová

Stará osada 23

615 00 Brno 15

Podpis žadatele: *Michaela Pařilová*

Datum podání žádosti: 13. 5. 2011

Vyjádření vedoucího práce:

*Hay*

Vyjádření vedoucího katedry:

*Saturn* *Hay*

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
FAKULTA TEXTILNÍ  
Katedra oděvnictví

## PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou *diplomovou* práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím práce a konzultantem.

V Liberci dne 19. prosince 2011

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto formou bych ráda poděkovala vedoucímu předkládané diplomové práce Doc. Ing. Antonínu Havelkovi, CSc. za věnovaný čas, cenné rady a připomínky. Mé poděkování patří také společnosti Blažek Praha a.s. za ochotu a poskytnutý materiál. Bez jejich technické podpory by tato práce nemohla vzniknout.

## **ANOTACE**

Předmětem této diplomové práce je provedení analýzy systému řízení kvality v konkrétním podniku. Úvodní část práce se zabývá základními pojmy z oblasti kvality, dále postupy měření, analýzy a zlepšování. V aplikační části je provedena analýza a zhodnocení současného stavu systému řízení kvality v daném podniku, dále vlivu systému kvality na činnosti podniku, kvality produktů a spokojenosti zákazníků. K nedostatkům nalezeným v průběhu analýzy jsou navržena doporučení pro jejich odstranění. Doporučení jsou zaměřena především na oblast spokojenosti zákazníků a zlepšení kvality produktů.

## **ANNOTATION**

The subject of this thesis is an analyse of the quality management system in a particular company. Introductory section deals with basic concepts of quality, further measurement procedures, analyse and improvement of quality and economy of quality. In the application is made analyse and evaluation of the current state of quality management system in the company, further the impact of quality on the activities of the company, quality products and customer satisfaction. The deficiencies found during the analyse are proposed recommendations for their improvement. Recommendations are focused mainly on the area of customer satisfaction and improve quality of products.

### **Klíčová slova:**

kvalita, řízení kvality, systém řízení kvality, proces, návrhy, zlepšování, zákazník

### **Keywords:**

Quality, quality management, quality management system, proces, proposals, improvement, customer

## OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	10
ÚVOD .....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	13
1. MANAGEMENT KVALITY .....	14
1.1. Pojem kvalita.....	14
1.2. Historický vývoj managementu kvality .....	16
1.3. Faktory úspěchu na trhu .....	21
1.4. Systémy řízení kvality .....	23
1.4.1. Advanced Product Quality Planning (APQP) .....	24
1.4.2. CAF (Common Assessment Framework) .....	25
1.4.3. PDCA (Demingův cyklus) .....	25
1.4.4. DMAIC (cyklus zlepšování) .....	26
1.4.5. EFQM Excellence Model.....	27
1.4.6. Kaizen .....	28
1.4.7. Kroužky kvality.....	29
1.4.8. Lean.....	30
1.4.9. Poka-yoke.....	31
1.4.10. Six Sigma .....	32
1.4.11. Metoda 5S .....	33
1.4.12. Total Quality Management.....	34
1.4.12.1. Stručné shrnutí využívání systémů řízení kvality.....	37
1.5. Standardy a rámce v oblasti kvality .....	37
1.5.1. Systém řízení kvality podle řady norem ISO 9000 .....	38
1.5.1.1. Struktura a obsah norem řady ISO 9000 .....	38
1.5.1.2. Procesní přístup.....	39
1.5.1.3. Stručné shrnutí obsahu jednotlivých kapitol normy .....	42
1.6. Stručné shrnutí a návrh analytické části práce .....	45
1.6.1. Konkurenční tlaky.....	45
1.6.2. Náročnější zákazníci .....	46
1.6.3. Mohutná osvěta .....	46
1.6.4. Řízení kvality v oděvním průmyslu .....	47
1.6.5. Návrh experimentu.....	49
II. ŘEŠENÍ NÁVRHU ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY.....	51
2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BLAŽEK PRAHA a.s. ....	52
2.1. Představení společnosti .....	52
2.2. Systém managementu kvality ve společnosti Blažek Praha a.s. ....	53
2.2.1. Všeobecné požadavky .....	53
2.2.1.1. Oblast použití QMS – produkty poskytované společností .....	54
2.2.2. Odpovědnosti a pravomoci .....	54
2.2.3. Požadavky na dokumentaci.....	55
2.2.4. Povinnosti managementu .....	57
2.2.5. Management zdrojů.....	59
2.2.6. Realizace, plánování a návrh produktů .....	61
2.3. Stručné shrnutí analýzy podniku .....	63
3. Výhody a nevýhody stávajícího QMS ve společnosti Blažek Praha a.s. ....	66
3.1. Výhody stávajícího QMS .....	66
3.2. Nevýhody stávajícího QMS .....	67



4.	Návrh možností zlepšení a konkrétní opatření v systému QMS .....	68
4.1.	Návrhy a doporučení – organizační struktura podniku .....	68
4.1.1.	Návrh na změnu organizační struktury .....	69
4.1.2.	Účast ve veřejných zakázkách .....	72
4.1.3.	Pracovní popisy .....	76
4.1.4.	Stručné shrnutí a stanovení závěrů .....	77
4.2.	Návrhy a doporučení – způsob „plánování a realizace kolekcí“ se zohledněním časového hlediska .....	80
4.2.1.	Stručné shrnutí a stanovení závěrů .....	90
4.3.	Návrhy a doporučení – v systému provádění interních auditů .....	91
4.3.1.	Stručné shrnutí a stanovení závěru .....	93
4.4.	Návrhy a doporučení – v systému analýz získávání údajů o spokojenosti zákazníků a úspěšnosti prodeje kolekcí .....	93
4.4.1.	Nezávislé externí akce .....	93
4.4.2.	Připomínky zákazníků z prodeje .....	94
4.4.3.	Monitorování opakovaných nákupů .....	94
4.4.3.1.	Zjištění spokojenosti zákazníků dotazníky .....	95
4.4.3.2.	Stručné shrnutí a stanovení závěrů z ankety spokojenosti zákazníků pomocí dotazníků 104	
4.4.4.	Evidence reklamací .....	106
4.5.	Návrhy a doporučení – sjednocení výrobní dokumentace a jednotné zadávání do výroby 107	
4.5.1.	Stručné shrnutí a stanovení závěru .....	109
5.	Shrnutí návrhů, zlepšení a doporučení .....	110
6.	ZÁVĚR .....	114
	Seznam použité literatury .....	116
	Internetové zdroje .....	117
	Seznam obrázků .....	118

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>AIAG</b>	Automotive Industry Action Group – celosvětová organizace založená pro automobilový průmysl
<b>ANOVA</b>	statistická metoda ANalysis of Variance – analýza rozptylu
<b>APQP</b>	Advanced Product Quality Planning - systém řízení kvality
<b>CAD</b>	Computer Aided Design – počítačem podporované navrhování, zkratka označující software pro projektování či konstruování na počítači
<b>CAF</b>	Common Assessment Framework - systém řízení kvality pro podmínky veřejného sektoru
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>ČSN EN ISO</b>	příslušná norma původně zpracovaná a vydaná v mezinárodní organizaci – ISO, Je rovněž zařazena do systému evropských norem – EN a českých norem - ČSN
<b>DMAIC</b>	Define – Measure – Analyze – Improve – Control - systém řízení kvality
<b>DOE</b>	statistická metoda – návrh a analýza experimentu
<b>EFQM</b>	Excellence Model – systém řízení kvality
<b>EIPA</b>	Evropský institut veřejné správy
<b>EQA</b>	The European Quality Award – Evropská cena za kvalitu
<b>e-shop</b>	Internetový obchod
<b>GPM</b>	Označení normy pro farmaceutický průmysl
<b>HCCP</b>	Označení normy pro potravinářský průmysl
<b>ISO TS 16 949</b>	Označení normy pro automobilový průmysl
<b>ISO</b>	Mezinárodní standardizační organizace se sídlem ve Švýcarsku
<b>JUSE</b>	Japan Union of Scientists and Engineers (Japonská unie vědců a inženýrů)
<b>NMBA</b>	National malcolm Baldrige Award – Národní cena za kvalitu
<b>PDCA</b>	Plan – Do – Check – Act (Demingův cyklus – systém řízení kvality)
<b>QMS</b>	Quality Management System
<b>QS 9000</b>	Norma stanovující doplňkové požadavky (k ISO 9001) pro systém Managementu kvality pro dodávky automobilového průmyslu, zejména v USA
<b>TPCA</b>	Toyota Peugeot Citroen Automobile – automobilový závod
<b>TPS</b>	Toyota Production System – automobilový závod
<b>TPV</b>	Technická příprava výroby
<b>TQC</b>	Total Quality Control
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>USA</b>	United States of America – Spojené státy Americké
<b>VDA</b>	Německá norma kvality pro automobilový průmysl (VDA1-VDA7)

## ÚVOD

Pojem kvalita je znám již od starověku. Tehdy lidé hodnotili dosažené výsledky s předem vytvořenými představami o nich. Do všeobecného podvědomí se pojem kvalita dostal s masivním rozšířením řemeslné a průmyslové výroby, kdy se výrobci snažili uspět se svými výrobky na trhu. Bylo nutné srovnávat cenu produktů s jejich užitnými vlastnostmi. Od poloviny 20. století začali zákazníci u výrobků požadovat nejen technologické vlastnosti, ale i spolehlivost, vzhled, úspornost, snadnost užívání a další návazné vazby. V této době začali odborníci přistupovat k řízení kvality komplexně a kvalita se stala konkurenční výhodou na trhu a cestou k prosperitě.

V dnešní moderní společnosti narůstá pojem kvalita na významu. Kvalita se stává významným nástrojem konkurenceschopnosti. Také většina českých firem dnes již pochopila, že kvalita je jedním z rozhodujících faktorů stabilního ekonomického růstu firmy. Efektivní systém managementu kvality v podniku je předpokladem prohloubení obchodních kontaktů, zaručuje zlepšení vztahů vně i uvnitř společnosti. Systematický přístup k managementu kvality se pro mnoho organizací dnes stává nutností.

Rozvoj managementu kvality v České republice je podporován také vládou, která vyhlásila v roce 2000 program Národní politika podpory kvality. Hlavním cílem programu Národní politiky podpory kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti. Tohoto cíle by mělo být dosaženo vytvořením podmínek pro rozvoj a podporu podnikání.

Česká republika se s nemalou podporou Evropské unie v současné době snaží o maximalizaci rozvoje malých a středních podniků. Tato práce je tedy zaměřena na střední společnost a využití moderních nástrojů managementu kvality v něm. Kvalita je tedy předpokladem trvale udržitelného rozvoje podniků, ale i celé společnosti. V oblasti řízení kvality se skrývá velký potenciál a mnoho zajímavých aspektů.

Hlavním cílem diplomové práce je analýza současného stavu systému kvality v konkrétním podniku. Konkrétně byla pro diplomovou práci vybrána střední oděvní firma zabývající se navrhováním, výrobou a prodejem oděvního zboží a doplňků. Při analýze kvality v tomto podniku budou nalezeny případné problémové oblasti v systému řízení kvality. Pokud budou nalezena slabá místa ve fungování systému kvality, budou navržena případná zlepšení a opatření.

V první části práce budou charakterizovány základní pojmy řízení kvality a teoretický základ pro analýzu systému kvality v podniku. Vymezení pojmů bude provedeno pomocí rešerše odborné literatury. Podrobněji bude popsána norma ISO 9001, kterou analyzovaný podnik dodržuje.

Ve druhé části diplomové práce bude provedena analýza konkrétního vybraného podniku – Blažek Praha a.s. Jde o neustále se vyvíjející podnik, který v oblasti kvality již zavedl základní postupy, společnost však neustále hledá cestu ke zvyšování konkurenceschopnosti, poznání sebe sama a hledá rezervy v již fungujícím systému. Na základě analýzy budou zhodnoceny výhody a nevýhody stávajícího systému v podniku.

Při analýze systému řízení kvality ve společnosti budu vycházet:

- z teoretického základu;
- z podnikových dokumentů;
- z konzultací s odbornými pracovníky společnosti;
- z řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti;
- z vlastní pracovní zkušenosti ve společnosti.

Analýzou a návrhem opatření a možných zlepšení se očekává zlepšení systému managementu kvality jako fungujícího celku, zlepšení kvality výrobků, poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků. Všechna navržená zlepšení a opatření budou předložena vedení společnosti a v případě schválení uvedena do praxe.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. MANAGEMENT KVALITY

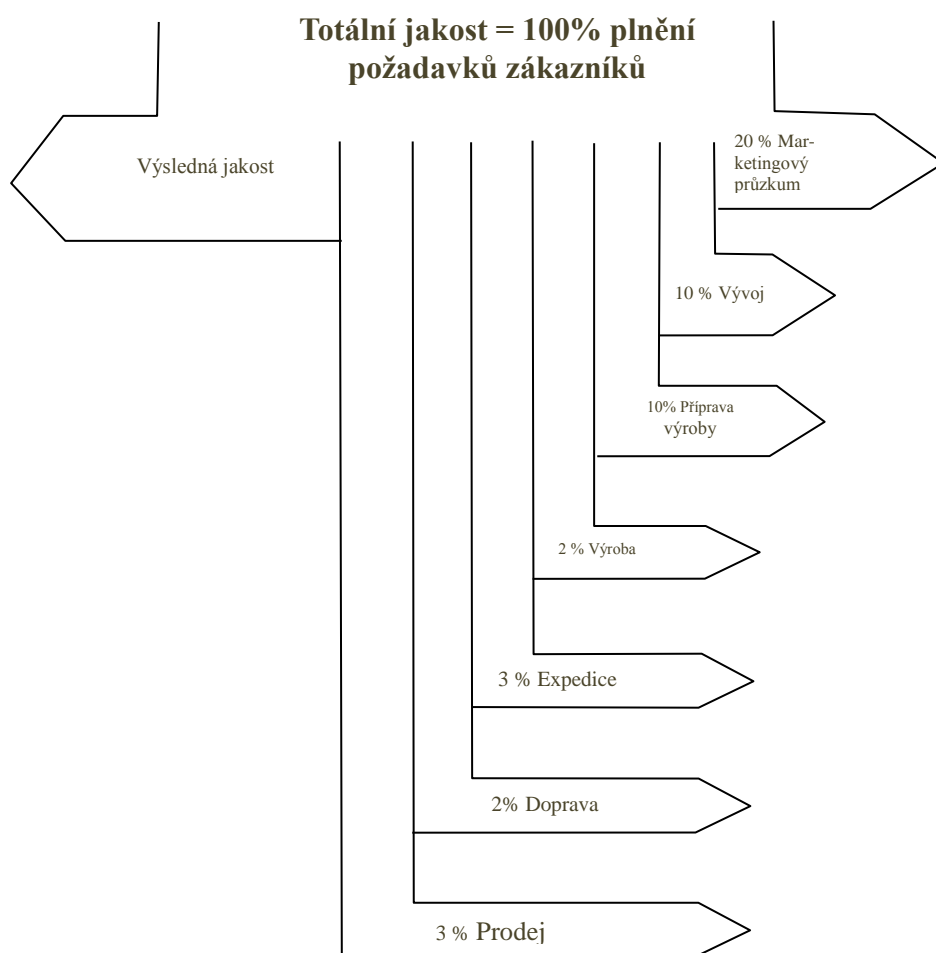
### 1.1. Pojem kvalita

Pojem „kvalita“ může mít v různých souvislostech mnoho významů a každý může tento termín chápat poněkud odlišně. Proto považuji za důležité nejprve pojednat o tom, co to vlastně kvalita je a jaká je. Pro účely řízení podniků byl pojem kvalita definován, v normě ČSN EN ISO 9000:2008 jako: „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“. Požadavkem ve smyslu této normy je „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“. Mimořádně důležitou podmnožinou jsou požadavky zákazníků, tedy těch, kterým odevzdáváme vykonanou práci či službu. V žádném případě však nelze opomenout také požadavky, které jsou stanoveny obecně závaznými předpisy, ať už ve formě zákonů, vyhlášek, technických norem apod. Tyto požadavky jsou plněny zejména hmotnými výrobky, poskytnutými službami, zpracovanými informacemi, procesy, systémy managementu (tzn. i systémy kvality) atd. Norma ČSN ISO 9000:2008 pak všechny tyto výstupy z procesů označuje pojmem „produkt“. Tedy u každého produktu mohou být identifikovány určité znaky kvality, které jsou pro ten který druh produktu typické – inherentní.

V zásadě můžeme tyto znaky dělit na znaky kvantitativní, tj. měřitelné a na znaky kvalitativní – atributy, které nelze popsat číselnou hodnotou, ale mohou být pro spokojenost zákazníků i podstatnější, než znaky měřitelné. [5]

Je nutné zdůraznit, že jsou to především zákazníci, jejichž potřeby mají být uspokojovány. Schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytnutím služby, ale tato vzniká již v průběhu celého reprodukčního procesu. Proto se v celém světě vyvíjejí tzv. **systémy kvality**, které můžeme charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, jež garantuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. Uvnitř tohoto systému se uskutečňují dílčí procesy managementu kvality v různých fázích, od marketingového průzkumu až po poskytování pogarantičního servisu. Význam jednotlivých fází pro plnění požadavků zákazníků je přitom různý, jak znázorňuje obrázek č. 1 (strana 15). V něm je pod totální kvalitou myšlena dokonalá trefa do všech reálných i skrytých potřeb zákazníka, tj. ideál, ke kterému je možné se pouze přiblížit. Míra tohoto

přiblížení je však závislá na dokonalosti podnikového systému kvality. Dosavadní zkušenosti přitom ukazují, že zákazníkem vnímaná výsledná kvalita se pohybuje pouze okolo 50% tohoto ideálu. Dalších 50% pak představuje tzv. ztráty na kvalitu. Procentní podíl na těchto ztrátách je uveden v obrázku č. 1 pro každou z definovaných fází. Je patrné, že asi z 80% se o výsledné kvalitě rozhoduje už v předvýrobních etapách a že osud kvality a tím i prosperity mají ve svých rukou nejen výrobní dělníci nebo techničtí kontrolori, ale v převážné míře manažeři a technici. Proto je mimořádně důležité zaměřit management kvality právě na ty fáze podnikových procesů, které výrobu nebo poskytnutí služby předcházejí. [5]



Obr. 1 Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému jakosti ve firmě [5]

Dalo by se tedy říci, že v současné době je kvalita výrobku jedním z nejvýznamnějších a nejdůležitějších činitelů ovlivňujících zisk podnikatele, jeho úspěch a postavení na trhu. Toto tvrzení dokazují i výsledky výzkumu, ve kterém se zjistilo, že pro:

- 95% dotazovaných je kvalita klíčem k úspěchu
  - 95% dotazovaných je kvalita zdrojem konkurenceschopnosti
  - 78% dotazovaných je kvalita zdrojem produktivity
  - 75% dotazovaných je kvalita záležitostí všech
- [1]

Kvalita je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků. Společnosti s moderními systémy managementu kvality dlouhodobě dosahují lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování kvality prostřednictvím technické kontroly. Systém kvality se projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí.

[8]

## 1.2. Historický vývoj managementu kvality

Řízení kvality, byť ne v dnešním slova smyslu, existuje v určité podobě od té doby, co člověk začal vyrábět zboží či poskytovat služby. Už od počátků výroby existovala pravidla pro výrobu a výrobní postupy, požadavky na výrobky, služby a různé práce. K rozvoji těchto postupů potom docházelo s vývojem civilizace a první vyspělejší a ucelené postupy výroby či poskytování služeb můžeme sledovat ve starověku, zejména v Egyptě, Sýrii, Řecku a Římské říši. Šlo o určitou záruku shody výrobku a odpovědnosti za výrobek.

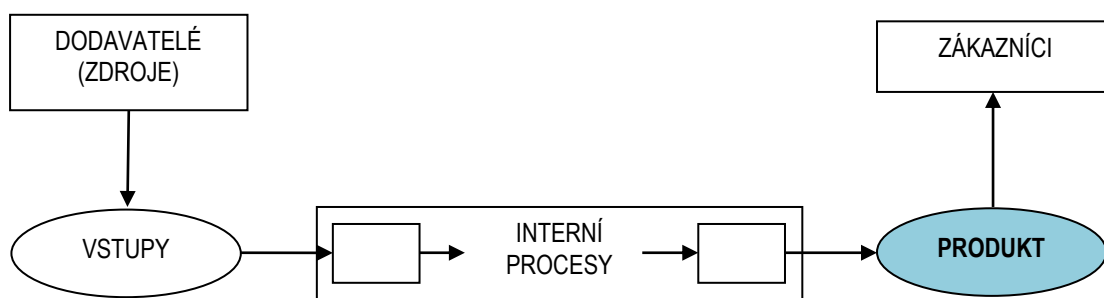
Historie řízení kvality ukazuje cestu vývoje velmi podobnou vývoji managementu podniků. Podniky jsou zpravidla zakládány a řízeny za tím účelem, aby jejich produkty (ať už se jedná o výrobky či služby) byly se ziskem prodávány zákazníkům, činnost za účelem dosažení zisku je jedním z pojmových znaků podnikání vůbec. Vždy tedy bylo snahou každého podnikatele dosahovat kvality svých produktů, a to i z hlediska současné definice kvality (*schopnost souboru inherentních znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníků a jiných zainteresovaných stran*), neboť tato definice je pouze formulací toho, k čemu podniky intuitivně tíhnou odpradávná.



V 18. století se částečně odděluje výroba a zhotovování výrobků od prodeje. V 19. století přistupují principy unifikace a standardizace a současně se zaměřitelností mezioperační a výstupní kontrola. Ve 20. století se stává technická kontrola jedním ze stavebních kamenů při organizaci práce. Dochází také postupně k oddělení funkcí kontroly od funkce výroby a kontrola se stává samostatnou složkou. Prof. Juran navrhl Paretův princip [5] pro klasifikaci vad podle závažnosti. Dr. Feingenbaum rozvinul komplexní řízení kvality TQC (Total Quality Control). Nastal velký rozvoj péče o kvalitu v Japonsku (Deming, Juran, Ishikawa). Deming formuloval svých 14 doporučení pro podniky, Juran své 3 (resp. 4) fáze a svou Juranovu spirálu kvality (Juranova spirála kvality [5]). [4]

a) Řízení kvality v 50. a 60. letech 20. Století

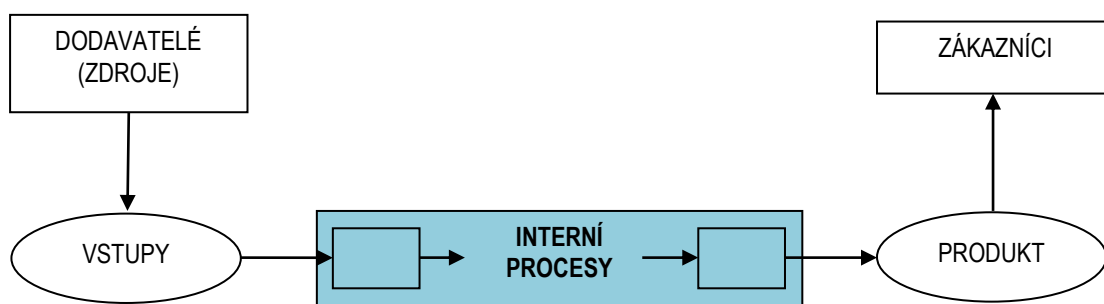
Bezprostředně po druhé světové válce se *řízení kvality* soustředovalo **na finální vlastnosti produktu**. Management podniku se zabýval především odpovědí na otázku, jak vyhovět koupěschopné poptávce. Prohlubovala se dělba práce, rozvíjela se velkosériová výroba na výrobních linkách, později na linkách automatizovaných. Řízení kvality spočívalo v této době především na kontrole parametrů polotovarů a zkoušení hotových výrobků. Realizační projekty byly považovány za něco, co je dáno technologickým předpisem. Nejdůležitějším úkolem řízení kvality bylo „pohlídat“, aby do dalšího zpracování nebo až k zákazníkovi nedošel nevyhovující výrobek s nežádoucími vlastnostmi.[8] Schematicky lze situaci typickou pro padesátá a šedesátá léta znázornit obrázkem č. 2.



Obr. 2 Schéma řízení kvality v 50. a 60. letech [8]

## b) Řízení kvality v 70. letech - kvalita výrobku jako jeho technická vyspělost

Potřeba stabilizovat vlastnosti produktu vedla v sedmdesátých letech k postupné **orientaci managementu na procesy**, nejprve výrobní a následně i další. Začaly se postupně uplatňovat myšlenky Deminga, Jurana a dalších, které nyní známe jako TQM (Total Quality Management, kapitola 1.4.12.). Základním rysem této koncepce (orientace na procesy) je poznání, že kvalita produktu je předurčena kvalitou procesů, v nichž se vstupy transformují na výstupy požadovaných vlastností. Orientace na procesy však v žádném případě neznamenala odklon od požadavku finální kvality produktů. Naopak, vysoké a stále rostoucí požadavky na kvalitu produktů nutily manažery hledat účinné prostředky, jak se s touto nezbytností vypořádat. Posun pozornosti k procesům je doprovázen tím, že kvalita produktu definovaná pomocí sady parametrů je samozřejmostí, která musí být splněna. Řízení kvality procesů je prostředkem, který má splnění tohoto úkolu umožnit. Kvalita se dostává mezi priority managementu, protože řízení procesů (management) je doménou vedoucích (manažerů) a současně úkolem osob odpovědných za řízení kvality produktů. Schéma vystihující tuto situaci znázorňuje následující obrázek č. 3. [8]



Obr. 3 Schéma řízení kvality v 70. letech [8]

## c) Konec 80. let – orientace na zákazníka

Konec osmdesátých let znamenal další posun v řízení kvality, který lze jednoduše označit jako **orientaci na zákazníka**. Byl to zákazník, který rozhodoval o kvalitě produktů, a to tím, že produkt byl nebo nebyl úspěšný, že jej **zákazník** vyžadoval nebo opomíjel. Vůdčí ideou byla teze, že výrobek, který je zákazníkem akceptován, tedy přijat, je kvalitní, protože splnil jeho požadavky. Tentýž výrobek (se stejnými fyzickými parametry a vlastnostmi) nemusí být jiným zákazníkem za jiných okolností akceptován,

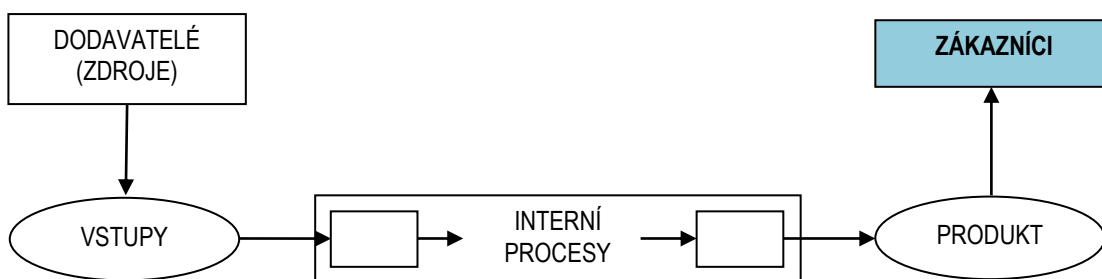
a tudíž není, z tohoto pohledu kvalitní. Pojem kvalita je tedy chápán více z hlediska subjektivního vnímání každého jednotlivého zákazníka, nikoliv jako hodnocení vlastností produktů stojící zcela mimo zákazníka, tedy toho, komu je produkt určen. Lze tedy shrnout, že pojem kvalita získal následující významné aspekty, pohledy – o kvalitě výrobku rozhoduje zákazník a tento názor je individuální, mění se od jedince k jedinci.

Narůstá význam marketingu. Je třeba co nejrychleji a co nej přesněji identifikovat situaci na trhu a vypracovat vyčerpávající marketingové analýzy pro management, který je potřebuje pro správná a včasná rozhodnutí. Doposud osvědčený způsob organizování – funkční struktura – přestal vyhovovat z důvodu své těžkopádnosti neschopnosti pružně reagovat na změny nabídky a poptávky a na trhu vůbec. Pracovníci jsou vybaveni přesnými pracovními popisy a jsou zařazeni na přesně vymezená místa v organizační struktuře. Ukazuje se však, že toto „zaškatulkování“ a přísná specializace má i svoji odvrácenou stránku, a to je nepružnost a neschopnost reagovat na nové, nečekané a specifické požadavky zákazníka. Proto se jako východisko jeví přechod k organizování lidí prostřednictvím *týmů*. Právě týmy, jako základní stavební prvky organizační struktury, jsou schopny autonomně rozhodovat o plnění různorodých úkolů podle konkrétního a specifického zadání dané zakázky. Procesní týmová práce má některé důležité aspekty, nezbytné pro úspěšnou existenci podniku v současných podmínkách:

- tým je tvořen sehranou skupinou specialistů, kteří dovedou na profesionální úrovni (důsledek dělby práce) řešit různorodé problémy (univerzální pracovník);
- snižuje se potřeba řídicí práce, protože lidé pracující v týmech a na rozhraních mezi dílčími procesy se organizují sami (odpadají bariéry mezi organizačními jednotkami);
- zvyšuje se schopnost správně plnit požadavky zákazníka hned napoprvé, včas a pokaždé bez výjimky;
- důsledně se uplatňují zpětné vazby v systému řízení;
- jsou využívány statistické metody k řízení procesů a zjišťování jejich způsobilosti.

[8]

Heslo „**náš zákazník – náš pán**“ není jen reklamním sloganem, ale velmi vážně míněnou součástí politiky kvality. Tuto situaci lze schematicky vyjádřit obrázkem č. 4.

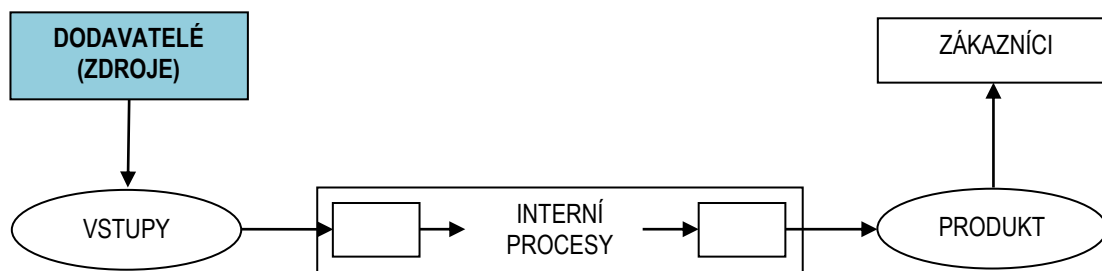


Obr. č. 4 Schéma řízení kvality s orientací na zákazníka [8]

d) Orientace na externí procesy – 90. léta 20. století

Všechny výše uvedené etapy vývoje managementu jsou typické tím, že vedení podniku se soustřeďuje na *vnitřní procesy*. Vývoj prošel přes orientaci na výrobek, na interní procesy až k orientaci na zákazníka. Devadesátá léta si vynutila další inovaci. Za předpokladu, že podnik disponuje vysoce způsobilými procesy, dokonale seřízenými podle potřeb zákazníků a schopnými pružně reagovat na změny požadavků, největší slabinou se stávají *externí procesy* - distribuce výrobků, servis u zákazníků atd., ale zejména *kvalita vstupů*. Jakékoliv kolísání vlastností vstupů (materiálů, výrobních prostředků, pracovníků, metod atd.) zvyšuje riziko vadnosti výstupů projevujících se v neuspokojení, resp. menším uspokojením potřeb zákazníka, popř. vyvolává vyšší náklady při realizaci interních procesů (nutnost identifikovat neshody a vypořádat je). Podobně jako potřeba stabilizovat kvalitu výrobků vedla k orientaci na řízení kvality vnitřních procesů, nyní vede potřeba stabilizovat kvalitu vstupů k orientaci na řízení kvality zdrojů – dodavatelských procesů. Priority managementu musí překročit hranice podniku; vzniká trend vytváření řetězců propojených stejnou politikou kvality a stejnými principy řízení. Zásada vzájemně výhodné spolupráce s dodavateli již není prázdným spojením slov, ale vyjádřením existenční nezbytnosti.

Toto stádium vývoje managementu vyjadřuje následující schematický obrázek č. 5 (strana č. 21). Po zvládnutí vnitřních procesů následuje rozšíření záběru managementu o *externí procesy* – jak ve vztahu k zákazníkům, tak ve vztahu k dodavatelům a zdrojům vstupů do vnitřních procesů. [8]



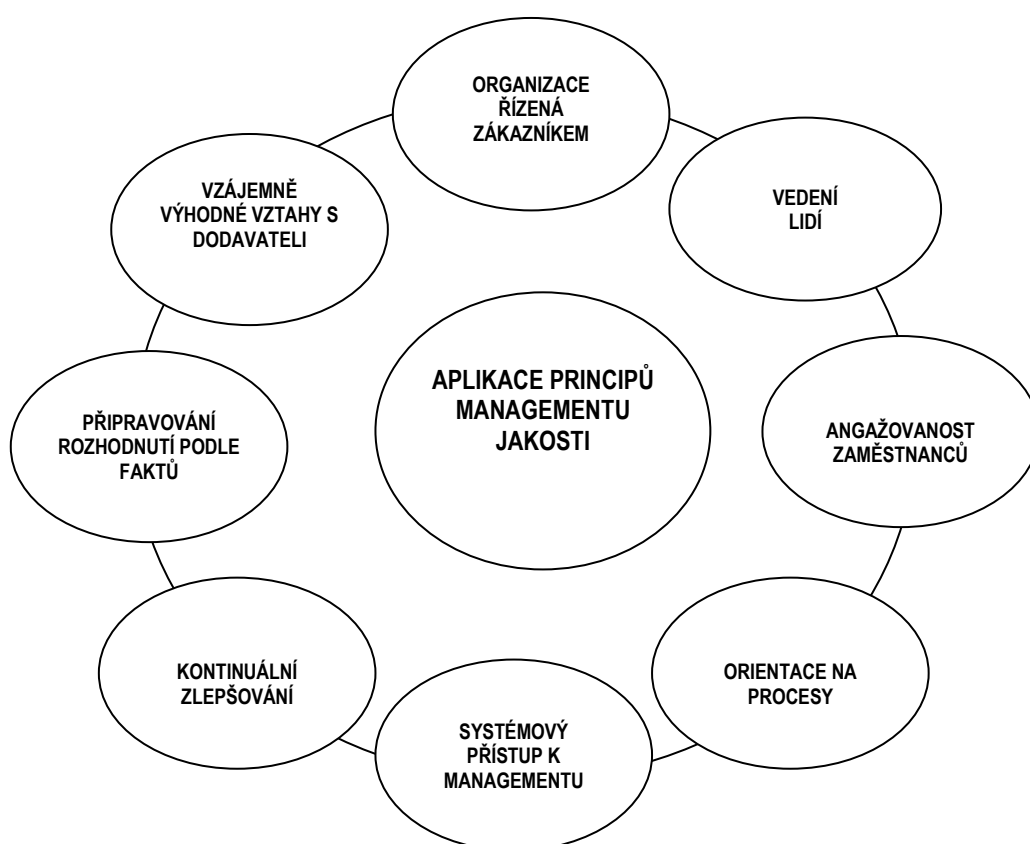
Obr. 5 Schéma řízení kvality s orientací na externí procesy [8]

### 1.3. Faktory úspěchu na trhu

Zásady, které odrážejí současné požadavky tržního prostředí na management organizací a jejichž naplňování vytváří předpoklady pro podnikatelskou úspěšnost – business excellence, vycházejí ze zkušeností nejlepších organizací. Moderní řízení organizace zahrnuje management kvality mezi klíčové oblasti managementu. Schéma aplikace principů managementu kvality je znázorněno v obrázku č. 6 (strana 22). Dále uvedené zásady managementu kvality představují základ pro dosažení cílů v kvalitě a vycházejí ze zkušeností modelu osmi kritérií Evropské ceny za kvalitu, jindy uváděno Osm zásad managementu kvality. Takový systém managementu, který je vytvořen a rozvíjen na základech neustálého zlepšování činností vedoucích k uspokojování potřeb a očekávání zákazníků i všech zainteresovaných stran, může přinést v současnosti úspěch světovému trhu:

- **zaměření na zákazníka** – organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto musí porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, musí plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat očekávání zákazníků;
- **vedení** – vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu, směru a interního prostředí organizace. Vytvářejí prostředí, v němž mohou být pracovníci plně zapojení do dosahování cílů organizace;
- **zapojení pracovníků** – pracovníci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností pro co největší prospěch organizace;
- **procesní přístup** – požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou – li související zdroje a činnosti řízeny jako proces;

- **systemový přístup k managementu** – identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace;
- **neustálé zlepšování** – trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování;
- **přístup k rozhodování** zakládající se na faktech – efektivní rozhodování jsou založena na logické a intuitivní analýze údajů a informací;
- **vzájemně výhodné dodavatelské vztahy** – schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy. [2]



Obr. 6 Schéma aplikace principů managementu kvality [2]

Dodržování těchto zásad managementu kvality je základem pro podnikatelskou činnost. Tyto zásady představují základ pro dosažení cílů v kvalitě. Tento systém vznikl a dále je rozvíjen na základě neustálého zlepšování činností. Tyto činnosti vedou jak k uspokojení potřeb a očekávání zákazníků, tak i všech zainteresovaných stran. [2]

#### 1.4. Systémy řízení kvality

Obor řízení kvality zahrnuje metody řízení a analytické techniky, jejichž předmětem je řízení kvality. Koncepce kvality v organizacích jsou založeny v zásadě buď na normách a standardech (mezinárodních, národních či podnikových) nebo na koncepci TQM (Total Quality Management). Přístupy k řízení kvality se rovněž liší u organizací poskytujících služby a u výrobních organizací, které produkují výrobky. Všechny komplexní metody a standardy řízení kvality pomáhají organizacím nastavit celkový systém řízení kvality tak, aby se zabránilo negativním jevům (nekvalitě, chybám, rizikům či nákladům), které se projeví ve výstupech jejich práce.

Klíčovým pozitivním projevem dobře zavedeného systému řízení kvality je rostoucí spokojenost a loajalita zákazníků. Metody řízení a další analytické techniky v oblasti řízení kvality jsou zpravidla soustředěny na zvýšení kvality výsledného produktu, snížení chybovosti a na zlepšení celkové organizace práce. [11]

Mezi základní metody řízení kvality je možné zařadit:

- APQP (Advanced Product Quality Plannig)
- CAF (Common Assessment Framework)
- PDCA (Demingův cyklus)
- DMAIC (cyklus zlepšování)
- EFQM Excellence Model
- Kaizen
- Kroužky kvality
- Lean
- Poka-yoke
- Six Sigma
- Metoda 5S
- TQM (Total Quality Management)

V následující části práce budou tyto jednotlivé systémy řízení kvality stručně popsány a zhodnoceny jejich výhody a nevýhody využití.

#### 1.4.1. Advanced Product Quality Planning (APQP)

Systém řízení kvality APQP je soustava postupů a technik použitých při vývoji výrobků zejména v sektoru průmyslu a výroby. Proces APQP je definován v příručce APQP od AIAG (Automotive Industry Action Group), která je součástí řady dokumentů, které vzájemně AIAG řídí a publikuje. Příručka obsahuje základy pro nastavení procesů plánu kvality: FMEA Manuál, SPC Manuál, MSA Manuál, PPAP Manuál.

AIAG - *Automotive Industry Action Group* je celosvětová organizace založená v roce 1982. U zrodu této organizace stáli manažeři z automobilek Chrysler, Ford Motor Company a General Motors. Cílem organizace je zvýšení prosperity v automobilovém průmyslu pomocí zlepšování obchodních procesů a činností, které jsou součástí dodavatelského řetězce. Automobilový průmysl patří mezi nositele moderních metod řízení a to proto, že na vozidla jsou kladeny vysoké nároky a požadavky z hlediska bezpečnosti a kvality a celé odvětví je pod velkým konkurenčním tlakem. [11]

Rámec APQP je nejvíce rozšířen v automobilovém průmyslu. APQP je koncept hodně podobný konceptu Design for Six Sigma (1.4.10.) a je odvozený z normy řady QS 9000. Na rozdíl od celé řady metod kvality s japonskými kořeny, má APQP své kořeny v USA. [11]

Praktické využití APQP:

- představuje jasně definovaný, strukturovaný proces plánování kvality, který vede k zajištění požadované kvality produktu pro zákazníka. Je využíván například při vývoji produktů firem General Motors, Ford, Chrysler a jejich dodavatelů. Podle AIAG je účelem APQP „produkovat plán kvality výrobku, který bude podporovat vývoj produktu nebo služby, které uspokojí zákazníka.“ [11]

Postup dle APQP obsahuje tyto kroky:

1. Planing (plánování)
2. Produkt design and development (návrh a vývoj výrobku)
3. Process design and development (návrh a vývoj procesu)
4. Product and process validation (validace produktu a procesu)
5. Production (výroba)



#### 1.4.2. CAF (Common Assessment Framework)

Model CAF je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen pro podmínky organizací veřejného sektoru. Je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu a od roku 2000, kdy byla představena jeho první verze, je Evropským institutem veřejné zprávy (EIPA) dále rozvíjen. Základem modelu CAF je *sebehodnocení*, které pomáhá organizaci identifikovat její silné stránky a získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace.

Použití CAF je ve srovnání s ostatními modely TQM poměrně snadné, takže je vhodné zejména pro organizace, které s řízením kvality začínají. Pomůže identifikovat základní slabá místa managementu organizace a nedostatky ve výsledcích. CAF se soustředí na to, *co* je nedostatkem, nedává konkrétní odpověď na to, *jak* dále postupovat při zlepšování. [11]

#### 1.4.3. PDCA (Demingův cyklus)

Přestože je tato metoda pojmenována po Williamu Edwards Demingovi, jejím autorem je Demingův duchovní otec Walter A. Shewhart (otec statistické kontroly kvality). W. E. Deming byl americký statistik, který proslul svou průkopnickou prací statistického řízení kvality v Japonsku. Dle Deminga byla nazvána jedna z celosvětově nejuznávanějších cen udělovaných za kvalitu, takzvaná *Demingova cena*.

Demingův cyklus (PDCA) je metoda postupného *zlepšování* kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat, probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností:

- **P** – Plan – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr)
- **D** – Do – realizace plánu
- **C** – Check – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru

**A** – Act – úpravy záměru i vlastního provedení na základě ověření a plošná implementace do praxe [12]

Podobnou metodou je DMAIC (1.4.4.).

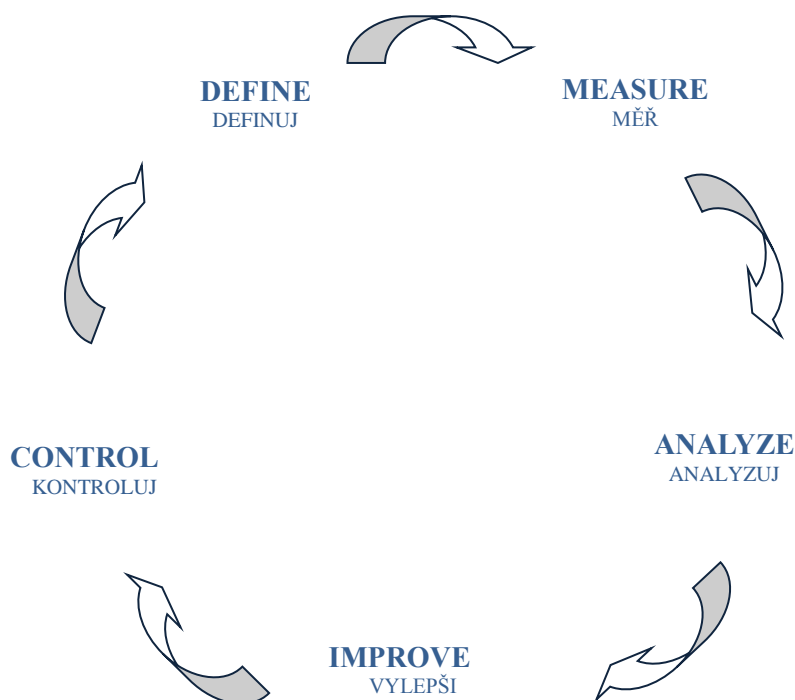
#### 1.4.4. DMAIC (cyklus zlepšování)

DMAIC je univerzálně použitelná metoda postupného zlepšování, která je integrální součástí metody Six Sigma (1.4.10.) Používá se pro jakékoliv zlepšování kvality výrobků, služeb, procesů apod. Jednotlivé fáze celého cyklu pomáhají docílit skutečného zlepšení (obrázek č. 7, strana 26). Jedná se o zdokonalený PDCA cyklus.[11]

Fáze cyklu zlepšení jsou:

- **D** – Define – definují se cíle, popisuje se předmět a cíle zlepšení (výrobku, služby, procesu, dat atd.);
- **M** – Measure – měření výchozích podmínek ve smyslu principu „co neměřím, neřídím“;
- **A** – Analyze – analýza zjištěných skutečností, příčin nedostatků;
- **I** – Improve – zlepšování, klíčová fáze celého systému, ve kterém dochází ke zlepšení na základě zanalyzovaných a změřených skutečností;
- **C** – Control – (řídit) zlepšený nedostatek je třeba zavést – urřídít, udržet zlepšení při životě.

[11]



Obr. č. 7 Fáze cyklu zlepšování dle DMAIC [11]

#### 1.4.5. EFQM Excellence Model

Model Excellence EFQM je praktickým nástrojem, který používají organizace různými způsoby, bez ohledu na jejich odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrállost:

- jako nástroj *sebehodnocení*, kterým zjišťují, kde jsou na cestě k excelenci, nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešení;
- jako základ na společný slovník a způsob myšlení o organizaci (struktuře), který se společně používá ve všech útvarech (funkcích);
- jako příručka pro identifikaci příležitostí pro zlepšování rozmíst'ování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer;
- jako strukturu pro systém managementu organizace. [13]

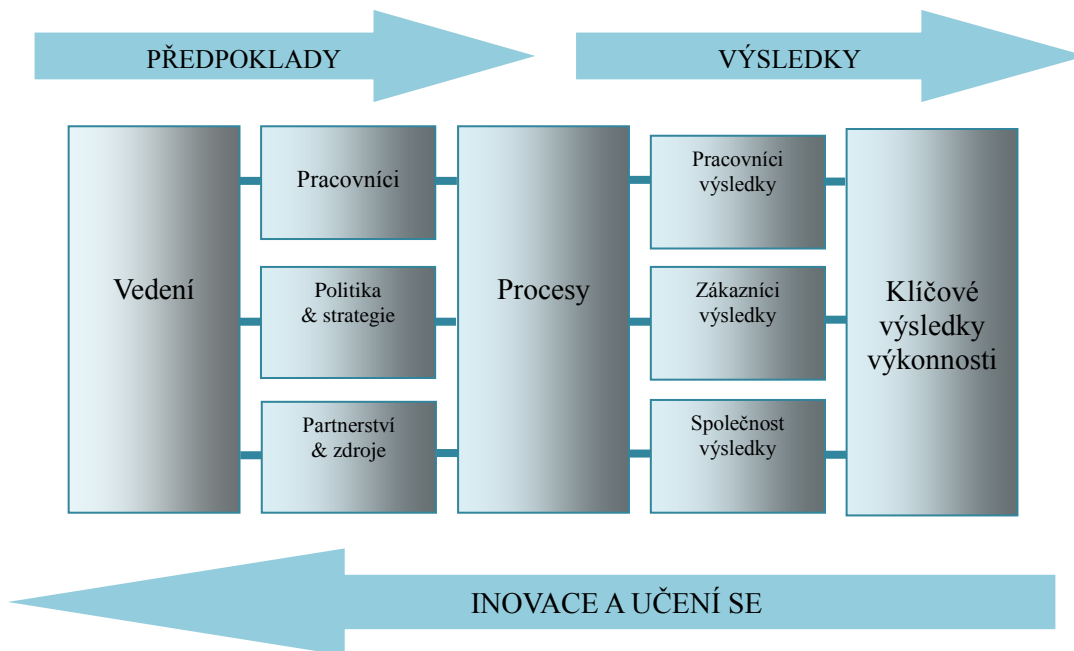
Sebehodnocení je systematické přezkoumávání činností a výsledků prováděné organizací a porovnávané s Modelem excelence EFQM.

Model excelence EFQM připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti. Vychází z předpokladu, že: *Excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení „pohánějícího“ politiku a strategii, prostřednictvím pracovníků, partnerství, zdrojů a také procesů.*

Model excelence EFQM je dobrovolný systém založený na devíti kritériích (obrázek č. 8, strana 28). Pět z nich jsou „*předpoklady*“ a čtyři jsou „*výsledky*“. Kritéria „*předpoklady*“ pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria „*výsledky*“ pokrývají to, čeho organizace dosahuje. „*Výsledky*“ jsou způsobeny „*předpoklady*“ a „*předpoklady*“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „*výsledků*“.

Model excelence EFQM a ISO 9000 jsou dva nástroje, které pomáhají podnikům zvyšovat kvalitu jak produktů, tak i samotné organizace. ISO 9000 je norma a je posuzována shoda s touto normou vůči procesům v organizaci. Na rozdíl od toho Model excelence představuje jakýsi ideál nebo cestu k dosažení excelence ve všech činnostech firmy a tedy i jejich produktů. V organizaci certifikované podle ISO lze tam, kde „končí“ norma, plynule navázat právě uplatňováním Modelu EFQM. Samotný Model EFQM v sobě zahrnuje, jakožto součást řízení procesů i využití systémových norem pro řízení kvality. Aplikace norem ISO není nutnou podmínkou pro zavedení Modelu EFQM. Model může být aplikován, aniž by firma byla certifikována dle ISO 9000.

Zatímco ISO vyžaduje popis procesů v organizaci, Model EFQM se snaží o pochopení širších souvislostí jejich fungování. [13]



Obr. č. 8 Schéma fungování Modelu Excelence EFQM [13]

#### 1.4.6. Kaizen

*Kaizen* je metoda *postupného zlepšování* založená na kulturních tradicích Japonska. Zlepšování se zaměřuje na postupné optimalizování procesů a pracovních procesů, zvyšování kvality a snižování zmetkovitosti, úspory materiálu a času vedoucí ke snižování nákladů nebo na bezpečnost práce a snižování úrazovosti na pracovišti. Podstatou metody je zapojení všech pracovníků z daného organizačního útvaru, od řadových po manažery. Účastnit se může kdokoli, všichni mohou přicházet s nápady na zlepšení, které jsou kolektivně diskutovány. *Kaizen* kromě vlastních zlepšení stimuluje komunikaci, zlepšuje klima i kulturu organizace a působí motivačně na pracovní výkon.

[11]

Japonský termín *Kaizen* vznikl spojením slov „Kai“ (změna, nepřetržitý) a „Zen“ (zlepšování, cesta k lepšímu). *Kaizen* vznikl v Japonsku po druhé světové válce jako odpověď na nutnost pozvednout zničené národní hospodářství i národ jako takový. V dnešní době se *Kaizen* počítá mezi nejúspěšnější používané techniky řízení a je označován jako důvod japonského „hospodářského zázraku“ po válce. Pro Japonce je

*Kaizen* zcela běžným způsobem myšlení, kterému se učí již od útlého dětství. *Kaizen* je souhrnné označení technik jako jsou absolutní kontrola kvality, systém zlepšovacích návrhů, kroužků kontroly, nulová kazovost atp. Tyto metody jsou v podstatě vytrženy z celku, a tudíž jejich samostatné použití nemůže být nikdy natolik efektivní. *Kaizen* je tedy synonymem nekonečného zdokonalování čehokoli a kdykoli po malých krůčcích. Nejedná se tedy o zdokonalování pouze v oblasti života pracovního, ale i společenského či národního. Dle strategie *Kaizen* by ani jeden den neměl skončit bez toho, aby kdekoli ve společnosti nedošlo alespoň k nějakému zdokonalení (Imai, 2004, str. 24[16]). [14]

O *kaizenu* v praxi hovoří Miroslav Marek z Centra průmyslového inženýrství, který pracoval jako *kaizen* manažer ve firmě Continental. Hovoří o tom, že se během své kariéry setkal s mnoha formami prezentace pojmu *kaizen*. Někdy se tento název používal pro implementaci štíhlé výroby, jindy se používal pro zlepšovateľské hnutí, někdy se jednalo o lokální a krátkodobé akce typu workshopu, jindy se jednalo o filozofii a dlouhodobý program podniku. Myslí si, že pokud chceme nějakou aktivitu nazývat slovíčkem *Kaizen* měla by v rámci organizace splňovat následující parametry:

- probíhá opakovaně, nejlépe každý den;
- všichni mají možnost se účastnit a dělají to;
- probíhá všude a na všech úrovních.

Formy a nástroje si pak může každý podnik zvolit sám tak, aby co nejlépe odpovídaly jeho potřebám, podnikové kultuře a hlavně lidem, kteří v tomto systému budou pracovat. [15]

#### **1.4.7. Kroužky kvality**

Kroužky kvality jsou metodou řízení kvality pocházející z Japonska. Autorem konceptu je Kaoru Ishikawa ve spolupráci s Japonskou unií vědců a inženýrů (Japanese Union of Scientists and Engineers – JUSE).

Podstatou této metody je vytváření malých skupin o 5 – 11 členech, kteří se v rámci svého organizačního útvaru dlouhodobě dobrovolně zaměřují na zlepšování kvality. Do kroužku jsou přijímáni pouze pracovníci s velmi dobrými pracovními výsledky a s vysokou kázní. Členství v kroužku je tak velmi prestižní záležitostí.

Kroužky jsou všemožně podporovány managementem a přijaté návrhy na zlepšení jsou uváděny do praxe neprodleně. Platí zásada, že pokud některé návrhy vedení nepřijme, mělo by členům kroužku zdůvodnit proč.

Kroužky působí motivačně, ovlivňují pracovní výkon, slouží k seberealizaci a osobnímu rozvoji svých členů. Výrazně zvyšují participaci svých členů na chodu organizace a zvyšují sounáležitosti s organizací.

Metodu kroužků kvality využívají především větší firmy, jako jsou např. automobilky, u nás a v Polsku např. automobilka TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile). [11]

#### **1.4.8. Lean**

Lean, používá se také Lean Management, je velmi široká metoda řízení, nejčastěji se v souvislosti s Lean užívá pojem filozofie, kterou musí organizace přijmout. Metoda je založena na několika principech. Primárně jde o snahu celé organizace trvale se zlepšovat ve všech oblastech a zabránit tak zbytečnému plýtvání. Druhý princip je co nejlepší uspokojení potřeb zákazníka bez ohledu na to, jakým způsobem. Lean se často používá s různými přívlastky, podle toho na jakou oblast je tato filozofie uplatněna, např.:

- Lean Production;
- Lean Manufacturing;
- Lean Administration;
- Lean Leadership;
- Lean Marketing;
- Lean Integration;
- Lean Services;
- Lean Audit;
- a další.

Metoda Lean má kořeny v poválečném Japonsku, zejména ve firmě Toyota, kde vznikla v 50. letech 20. století jako alternativa k hromadné výrobě v prostředí, které vyžadovalo vysokou úroveň flexibility a postrádalo finance na nákladné investice. Kořeny Lean (Lean Production) jsou spojeny se systémem Toyota Production Systém (TPS). Lean je

metoda stavějící na kultuře neustálého zlepšování, podpoře zaměstnanců, soustředění na tok hodnoty a zvyšování této hodnoty. Je synonymem pro rychlost, jednoduchost, přehlednost, vytváření produktů a služeb bez zbytečných činností a zásob, omezení plýtvání, vyvažování a navázání procesů na zákazníka. [11]

#### **1.4.9. Poka-yoke**

Poka-yoke je prakticky povinnou metodou řízení kvality v automobilovém průmyslu a víceméně je používána, ať už vědomě a cíleně anebo nevědomě, ve všech odvětvích. Ovšem největším aplikátorem poka-yoke je počítačový průmysl. Např. společnost Hewlett Packard uvádí stovky a tisíce poka-yoke aplikací u svých výrobků a procesů.

Metoda pochází z Japonska a autorem je japonský inženýr Shigeo Shingo, který je také duchovním otcem celého výrobního systému automobilky Toyota. K velkému rozmachu metody došlo v devadesátých letech v USA a odtud se rozšířila do celého světa. Původní koncept poka-yoke byl zaměřen na výrobu a zlepšování výrobních procesů. Dnes už je samozřejmostí, že princip poka-yoke se uplatňuje ve fázi návrhu výrobku nebo procesu, a dokonce je posunut ještě dál, přímo k uživateli.

Účelem poka-yoke je prevence proti chybám nebo jejich okamžitá detekce a náprava. Název vychází z japonských slov Poka – chyba a Yokeru – vyhnout se. V doslovném překladu znamená Poka – neúmyslná chyba a Yoke – zmenšení, z čehož plyne, že Poka Yoke je systém, který se stará o minimalizaci neúmyslných chyb, chyb z nepozornosti, tzn., že průběh výroby je uzpůsoben tak, aby nebylo možné jednu výrobní operaci provést více způsoby. V praxi to znamená nastavit operace tak, aby je dělník nemohl pokazit.

Poka-yoke (mistake proofing, fail-safing) je technika, která řeší lidské chyby při práci. Idea poka-yoke je založena na respektu k inteligenci pracovníka. Když pracovník nemusí přemýšlet nad opakovanými úkoly a činnostmi, které jsou odvislé od jeho paměti, má více prostoru pro kreativnější aktivity, které přidávají větší hodnotu. Zařízení poka-yoke je součástí kontrolní metody. [17]

#### 1.4.10. Six Sigma

Ve druhé polovině minulého století došlo k nárůstu sériové výroby a tím ke zvýšení nároků na výkonnost procesů. Jednou z metod, která se osvědčila, byl proces Six Sigma, jehož vlastníkem je firma Motorola. Jeho tvůrce dokonce řekl: „Věříme, že Six Sigma je nejvýznamnější nástroj řízení, který byl kdy vymyšlen“ [18]. Proces Six Sigma se dá definovat jako podnikatelský proces, který umožňuje společností dramaticky zvýšit jejich zisky navržením a monitorováním každodenních podnikatelských aktivit způsobem, který minimalizuje neshody a rezervní zdroje a přitom zvyšuje spokojenost zákazníků. Proces Six Sigma poskytuje společností způsob, jak dělat méně chyb ve všech svých činnostech (od vyplnění objednávky až po výrobu), a to eliminováním neshod dříve, než je objeví. Navíc poskytuje specifické metody k přetvoření procesu tak, aby neshody v konečných výrobcích především vůbec nevznikaly.

Dosáhnout kvality Six Sigma znamená nevyrábět špatné výrobky. Lze jej v podniku implementovat v pěti fázích, které označujeme symboly D-M-A-I-C, jehož schematické vyjádření je znázorněno také na obrázku č. 7 (strana 26). [18]

Metodologie Six Sigma je založena na týmové práci, protože aplikace některých kroků vyžaduje spolupráci všech zainteresovaných stran. Filozofie zabezpečování kvality Six Sigma je založena na statistickém přístupu. Co na to říká firma Tesla Seznam a.s. z Rožnova pod Radhoštěm, která proces Six Sigma zavedla již při vzniku firmy: „Na samém počátku implementace procesu Six Sigma je důležité pochopit její podstatu. Při zavádění Six Sigma jako strategie řízení společnosti je vhodné začít s využíváním jednoduchých nástrojů při řízení kvality. Teprve po vyčerpání jejich možností přejít na využívání zpočátku jednoduchých statistických metod a později složitějších, jako jsou např. ANOVA a DOE. [19]

Tato metodika je hojně využívána v automobilovém, nebo např. leteckém průmyslu hlavně proto, že každá závada jakékoliv části automobilu (letadla) může mít za následek zranění, popř. smrt. Proto jsou společnosti zabývající se takovou výrobou nuceny tento systém zavést. [19]



#### 1.4.11. Metoda 5S

Cílem metody je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a tím i kvalitu. Přístup je založený na zvýšení samostatnosti zaměstnanců, na týmové práci a vedení lidí. Vlastní označení 5S je tvořeno z pěti japonských slov začínajících na S, ta slova jsou:

*Seiri* = pořádek na pracovišti (Organisation)

*Seiton* = vytřídování, uspořádání (Neatness)

*Seiso* = čistota, udržování pořádku (Cleaning)

*Seikutsu* = standardizace (Standardisation)

*Shitsuke* = standardizace, zaškolení (Discipline)

- **Seiri** – cílem je oddělit potřebné a nepotřebné věci. Ty nepotřebné oddělte a odstraňte z pracoviště. Přemýšlejte i o tom, jak vlastně byly nyní nepoužívané přípravky a další materiál dříve používány a jsou – li stále potřebné. Podobně i dokumentace. Ideální je i jednou měsíčně zkontrolovat dodržování této zásady.
- **Seiton** – smyslem tohoto slova je umístit potřebné a užívané věci tak, aby mohly být jednoduše a rychle použity, tzn., že by měli být blíže umístěny častěji používané věci. Označte jasně jejich umístění tak, aby každý věděl, kde co je. Dbejte i na bezpečnost jejich uložení a zohledněte i speciální vlastnosti (citlivost na vlhkost, světelné záření, teplotu, apod.).
- **Seiso** – jde o udržování čistoty na pracovišti a v jeho okolí. Vhodné je stanovit odpovědnost konkrétních pracovníků za úklid – v rozdělování práce buďte spravedliví. Rovněž i místa pro uložení neshodných výrobků nebo odpadu musí být blízko, aby se zkrátil čas neproduktivní manipulace.
- **Seiketsu** – standardizace znamená neustálé a opakované zlepšování organizace práce, uspořádání pracoviště a čistoty na pracovišti. Jde i o upravenost pracovníků (vhodný pracovní oděv, obuv, apod.) a jejich hygienu (např. na pracovištích výroby zdravotních prostředků). Dalším cílem je zlepšit pracovní prostředí, aby bylo možné pracovat rychle, kvalitně a efektivně. Jde o tzv. visual management.
- **Shitsuke** – zásada je při dodržování zásad 5S velmi důležitá – zvlášť vedoucí pracovníci musí jít příkladem. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s firemními pravidly a se zásadami 5S. Opakování je matkou moudrosti a jistě prospěje školení po čase zopakovat. Cílem je vytvořit vhodné návyky pracovníků již od jejich nástupu na pracoviště. [20]

Metodika 5S je v Japonsku používána velmi dlouho. Většina Japonců používajících 5S chápe tento přístup nejen jako způsob fyzického prostředí, ale i jako způsob zlepšování procesu myšlení. Je zřejmé, že 5S může pomoci nejen na pracovišti, ale i v soukromém životě. [20]

Ovšem názory na praktické využití metody 5S se v českých zemích velmi různí. Zřejmě je to způsobeno tím, že celkový způsob života českých lidí se velmi odlišuje od života Japonců. Myslím, že český člověk není ochotný přijímat disciplínu a řídit se striktními předpisy. Mnoho manažerů nemá snahu princip 5S pochopit a tudíž nejsou schopni přenést tento systém dál a zajistit jeho dodržování. V Japonsku se lidé učí vysoké disciplíně a dodržování pravidel už od útlého věku a proto pro ně není problém přijímat pravidla i v zaměstnání, obzvlášť pokud vedou ke zproduktivnění, zlepšení výroby a zvýšení bezpečnosti práce. [20]

#### 1.4.12. Total Quality Management

Kromě přístupů zabezpečování kvality vycházejících z požadavků normy 9001 (1.4.13.) se ve světě užívají přístupy, obvykle označované jako TQM. I když existuje řada názorových proudů a „škol TQM“, společné rysy lze odvodit z názvu:

- **total** – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.;
- **quality** – jde o pojetí kvality jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost;
- **management** – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atp. [20]

Přístupy TQM prošly vývojem. Po druhé světové válce byly inspirativním zdrojem TQM názory předních odborníků kvality, jimiž byli pánové např. Deming, Juran, Ishikawa. Ti svá doporučení prezentovali na různých konferencích, ve sbornících, odborných publikacích apod. Na konci osmdesátých let přichází Reaganova administrativa s kritérii Národní ceny Malcolma Baldrige (NMBA – National Malcolm Baldrige Award) za kvalitu a o několik let později jsou podobná kritéria stanovena také

Evropskou nadací pro management kvality (EFQM) pro organizace, které usilují o získání Evropské ceny za kvalitu (The European Quality Award – EQA). [20]

Typickými rysy všech těchto přístupů TQM jsou:

- rozšíření zapojení vrcholového vedení ve smyslu pojmu leadership;
  - respektování obecných principů managementu – priority, prevence, bezvadnost je samozřejmostí;
  - orientace na zákazníka s produkovanými výrobky a službami, a tím i posílení konkurenceschopnosti, popřípadě i tržní pozice;
  - uplatnění procesního řízení (u ISO) s respektováním správných řídicích praktik, s cílem lepšího zhodnocení materiálu i lidských zdrojů, využití kapacit, eliminace zbytečných ztrát a vícenákladů;
  - úsilí o trvalé zlepšování;
  - angažovanost, vysoké nasazení pracovníků;
  - účinná zpětná vazba, řízení na základě faktů.
- [20]

Zavedení TQM do firemní praxe obvykle bývá časově náročnější záležitostí než je tomu v případě zavádění ISO 9000, protože ve struktuře dobře zavedeného firemního systému TQM je vyšší poměr tzv. měkkých než tvrdých prvků<sup>1</sup>. Aplikace tvrdých prvků zavádí do řízení každé firmy jistý řád, základní řídicí struktury i nezbytná formalizovaná pravidla, která jsou pro každého zaměstnance organizace směrodatná. Je také na managementu, aby dostupnými řídicími nástroji prosadil tyto momenty do praxe a kontrolou podpořil jejich dodržování.

Význam měkkých faktorů<sup>2</sup> je již v současnosti neopomenutelný a do budoucna jistě jeho význam ještě vzroste, minimálně z těchto důvodů:

- Oprošťování řídicích činností od přemíry přímých dispozic (příkazů, nařízení, operativních instrukcí) a využívání „řízení vlivem“, tedy na bázi směrodatných, sdílených a uznávaných hodnot, zásad, norem apod.

---

<sup>1</sup> Tvrdé prvky managementu jsou představované konkrétními, stanovenými často měřitelnými atributy jako jsou příkazy, pokyny, dále určením nadřízenosti a podřízenosti, stanovením pravomocí a odpovědnosti, vymezením postupů, instrukcí chování, vyžadování hlášení, vedení záznamů apod. [20]

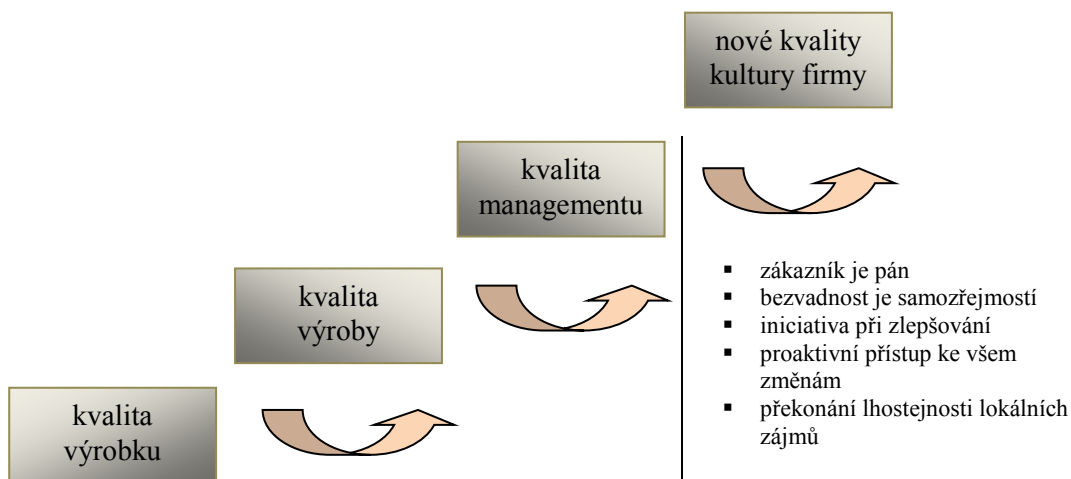
<sup>2</sup> Měkké prvky managementu jsou představovány nehmotnými, neviditelnými akty, k nimž dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně, např. při jednání s obchodními partnery, úřady, zájmovými skupinami apod. Jde tedy o reakce jednotlivců (potažmo celé organizace) na různé situace, podněty, impulsy, které vyplývají z konkrétního jednání, chování, vystupování pracovníků organizace. Vedle způsobů chování k nim můžeme zařadit i znalosti, dovednosti, pracovní návyky apod. [20]

- Každá organizace je uskupením, ve kterém nemůžeme pominout úlohu lidí i příslušného sociálního klimatu.
- Zatímco skupina tvrdých prvků je snadno napodobitelná a přenositelná do jiného prostředí, prvky označované za měkké jsou mnohem obtížněji kopírovatelné.

Posun v přístupech zabezpečování TQM ve prospěch měkkých prvků je zřejmý z obrázku č. 8 (strana 28). [20]

K zabezpečování kvality ve smyslu TQM patří:

- Leadership – specifikují úlohy zejména pro vrcholový management;
- Orientace na zákazníka – „zákazník je pán“;
- Zaměření na trvalé zlepšování – „Když člověk vždy dělá jen to, co již dělal, může dosáhnout jen toho, čehož již dosáhl.“ (G. B. Shaw);
- Důraz na priority – určit, které úkoly mají větší prioritu, rozlišovat, co je důležité a co méně;
- Procesní přístup – proces představuje posloupnost a/nebo souslednost činností, logicky uspořádaných, jejichž výstup má užitek pro zákazníka (ISO);
- Bezvadnost samozřejmostí – nezbytným rysem moderního řízení kvality je úsilí o vysoký stupeň bezvadnosti dodávaných výrobků nebo služeb. [20]



Obr. č 9 Od kvality výrobku ke změně kultury firmy [20]

#### **1.4.12.1. Stručné shrnutí využívání systémů řízení kvality**

V souvislosti s rozvojem výroby, rozvojem trhu zboží a služeb roste význam kvality a dochází ke změnám v přístupech zabezpečování kvality. V současnosti již není pochybností o tom, že k dosažení vysoké výsledné kvality je zapotřebí účasti všech pracovníků organizace, každého jednotlivého článku organizační struktury podniku a že řízení kvality je nedílnou součástí řídicích aktivit všech manažerů.

V podmínkách evropského regionu jsou rozhodující postupy řízení kvality upraveny v doporučeních vyplývajících z norem ISO řady 9001. Ačkoliv jsou tyto postupy deklarovány jako univerzální, řada průmyslových oborů stanovila přísnější požadavky; např. automobilový průmysl pro své subdodavatele (ISO TS 16 949), farmaceutický průmysl (GPM), potravinářství (HCCP) apod. Řada firem zakládá jako nástavbu, někdy však bez vazby na ISO 9001, vlastní přístupy zabezpečování kvality na postupech označovaných TQM (Total Quality Management).

Přístupy péče o kvalitu ve smyslu TQM představují různorodé proudy, jejichž společnými rysy je orientace na zákazníka (úsilí o spokojenost zákazníků), trvalé zlepšování, zavádění procesního řízení atd. Jejich důsledné uplatnění znamená výrazný posun ve firemní kultuře a dotýká se změn chování a jednání všech pracovníků organizace.

Vedle přístupů zabezpečování kvality ve smyslu požadavků ISO 9001 se vyvíjí řada dalších postupů, zahrnovaných pod společný rámec TQM. Na bázi managementu kvality jsou zaváděny i přístupy managementu zaměřeného na životní prostředí a na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. [20]

#### **1.5. Standardy a rámce v oblasti kvality**

Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace. Každá organizace si vybírá nejvhodnější systém řízení kvality dle svého zaměření.

Návrh a implementace systému managementu kvality organizace jsou ovlivňovány:

- a) prostředím, ve kterém organizace pracuje, jeho změnami a riziky spojenými s tímto prostředím;
- b) jejími měnícími se potřebami;
- c) jejími konkrétními cíli;

- d) poskytovanými produkty;
- e) používanými procesy;
- f) velikostí a strukturou organizace. [9]

Mezi nejvyžívanější standardy v oblasti kvality patří:

- ISO 9000 Systém managementu kvality;
- ISO/TS 10004:2010 Systém managementu kvality – Spokojenost zákazníků – Průvodce monitorováním a měřením;
- ISO 13485 – Zdravotnické prostředky – Systémy managementu kvality – Požadavky pro účely předpisů;
- ISO/TS 16949 – mezinárodní standard systému managementu kvality v automobilovém průmyslu;
- QS 9000 – MSA (Measurement System Analysis);
- VDA (VDA 1 – VDA7) – německá norma kvality v automobilovém průmyslu.

[11]

### 1.5.1. Systém řízení kvality podle řady norem ISO 9000

Tuto mezinárodní normu mohou používat interní a externí strany, včetně certifikačních orgánů při posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka, požadavky zákonů a předpisů aplikovaných na produkt a vlastní požadavky. [9] Jelikož se ve své diplomové práci zabývám systémem řízení kvality v oděvní firmě, přiblížím pouze řízení kvality podle řady norem ISO 9000.

#### 1.5.1.1. Struktura a obsah norem řady ISO 9000

V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejich aktivit byl návrh a v roce 1987 přijetí norem ISO řady 9000 pro řízení kvality. ***Jejich ustanoveními se mohou řídit jakékoliv organizace, v jakémkoliv státě světa.***

Normy se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale pouze požadavky na systém kvality. Od doby svého vzniku normy ISO řady 9000 prošly již třemi zásadními revizemi, z nichž první byla uzavřena v roce 1994, a zatím poslední v roce 2008. Poslední revize si kladla za cíl přiblížit koncepci norem ISO filozofii TQM. Novelizací normy ISO řady 9000 kladou důraz na vztahy k zákazníkovi, více se

zaměřují na potřebu procesního řízení, neustálého zlepšování, za současného odbourání nadbytečné byrokracie oproti verzi z roku 1994.

Rozeznáváme tři základní normy:

- **ISO 9000:2005 (ČSN EN ISO 9000:2006) – systémy managementu kvality – základní principy a slovník**; jak už vyplývá z názvu, obsahuje jednak výklad základů a zásad managementu kvality, jednak výklad nejdůležitějších pojmů týkajících se kvality a jejího zabezpečení;
- **ISO 9001:2008 (ČSN EN ISO 9001:2009) – systémy managementu kvality – požadavky**. Zaváděním této normy se provádí certifikování kvality. Tato norma je označována jako **norma kritériální**, tzn., že její požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS;
- **ISO 9004:2000 (ČSN EN ISO 9004:2002) – systémy managementu kvality – směrnice pro zlepšování výkonnosti**. Účelem této normy je poskytnout doporučení, která může organizace dále zavést nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001 v zájmu dalšího rozšíření, zlepšení systému managementu kvality tak, aby zahrnoval spokojenost nejen zákazníků, ale i dalších zainteresovaných stran a směřovat ke zvyšování výkonnosti organizace. Tato norma není určena jako nástroj certifikace. [6]

#### 1.5.1.2. Procesní přístup

Tato norma podporuje používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.

Aby organizace fungovala efektivně, musí stanovit a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy, lze považovat za proces. Výstup z jednoho procesu často tvoří vstup pro další proces.

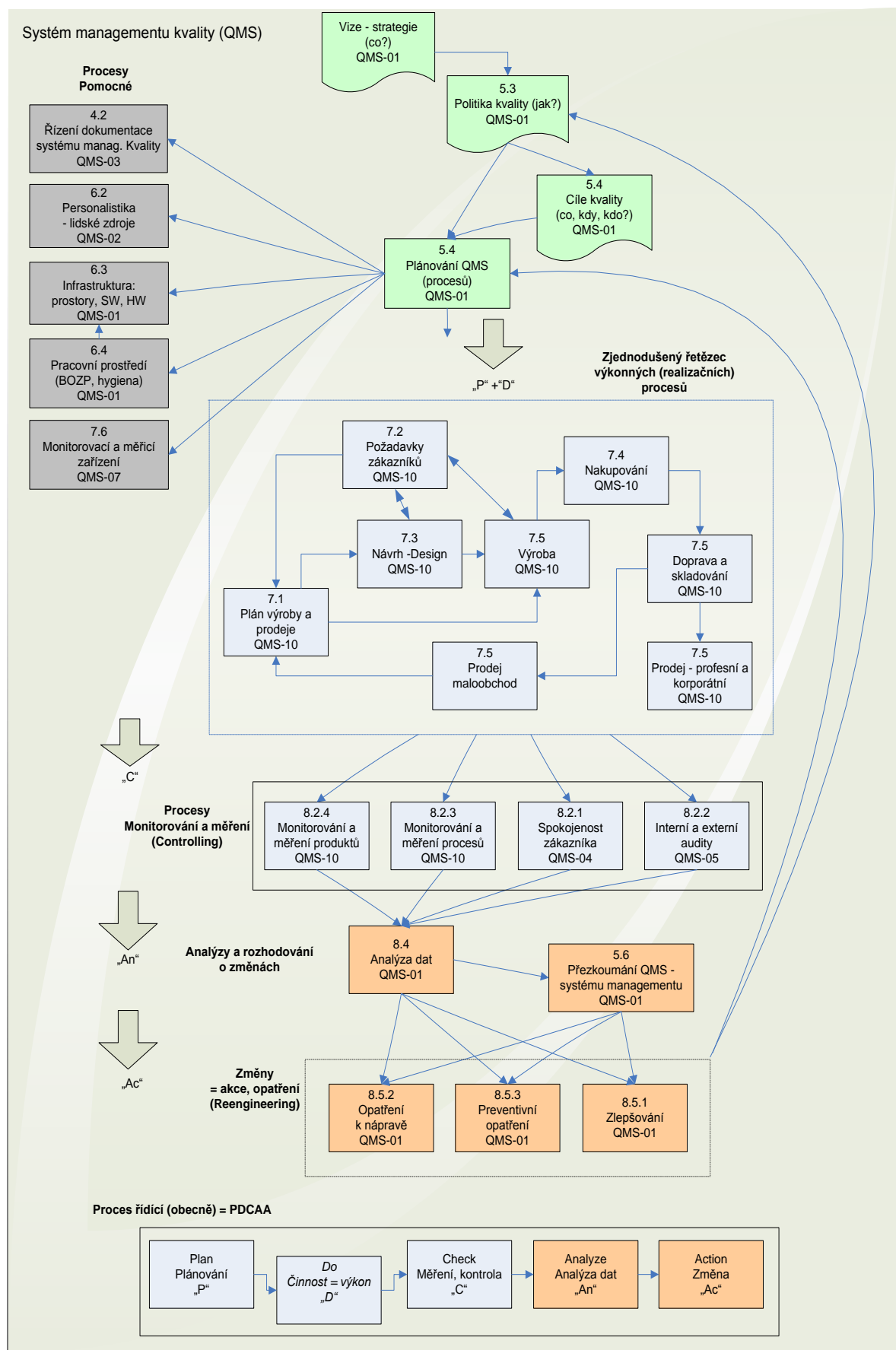
Využití systémů procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich managementem tak, aby vytvářely zamýšlený postup, lze nazývat „procesní přístup“. [9]

Je-li takový přístup použit v systému managementu kvality, zdůrazňuje důležitost:

- a) pochopení požadavků a jejich plnění;
- b) potřeby posuzovat procesy z hlediska přidané hodnoty;
- c) dosahování výsledků týkajících se výkonnosti a efektivnosti procesů;
- d) neustálé zlepšování procesů na základě objektivního měření.

Podrobný model procesně orientovaného systému managementu kvality, znázorněný na obrázku č. 10 (strana 41) ukazuje propojení procesů uvedených v kapitolách 4 – 8 této normy. Z obrázku je zřejmé, že při stanovování požadavků jakožto vstupů hrají významnou roli zákazníci. Monitorování spokojenosti zákazníka vyžaduje vyhodnocování informací týkajících se toho, jak zákazníci vnímají, zda organizace splnila jejich požadavky. Model na obrázku č. 10 (strana 41) podrobně pokrývá všechny požadavky této normy. Pro přehlednost a kontinuitu s procesně koncipovanou normou ČSN ISO 9001:2009 jsou jednotlivé procesy očíslovány s ohledem na číslování příslušných kapitol citované normy a uveden dokumentovaný postup. [8]





Obr. č. 10 Podrobný model procesně orientovaného managementu kvality [21]

### 1.5.1.3. Stručné shrnutí obsahu jednotlivých kapitol normy

Norma ISO 9001:2008 obsahuje tyto kapitoly:

- Kapitola 1 – Předmět normy
- Kapitola 2 – Citované normativní dokumenty
- Kapitola 3 – Termíny a definice
- Kapitola 4 – Systém managementu kvality
- Kapitola 5 – Odpovědnost managementu
- Kapitola 6 – Management zdrojů
- Kapitola 7 – Realizace produktu
- Kapitola 8 – Měření, analýza a zlepšování [9]

V Kapitolách 1,2 a 3 se obecně specifikují požadavky na systém managementu kvality a aplikaci této normy, kterou je možné využít ve všech organizacích bez ohledu na jejich typ, velikost nebo poskytované produkty. Dále se zabývá možností akceptovatelnosti vyloučení některých požadavků s ohledem na charakter organizace za určitých podmínek. V kapitole 3 vysvětluje termín „produkt“, který se v normě často vyskytuje a může znamenat „výrobek“ nebo „službu“. [9]

#### Kapitola 4 – systém managementu kvality

- *všeobecné požadavky* – organizace musí v souladu s požadavky této normy vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost

Organizace musí:

- identifikovat procesy potřebné pro systém managementu kvality pro jejich aplikaci v celé organizaci;
- určit pořadí a vzájemné působení těchto procesů;
- určit kritéria a metody potřebné pro zajištění, aby jak fungování, tak řízení těchto procesů bylo efektivní;
- zajistit dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování procesů a pro jejich monitorování;
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy;

- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.
- *požadavky na dokumentaci* – dokumentace může mít jakoukoliv formu a může být na jakémkoli typu média. Musí obsahovat:
  - dokumentování prohlášení o politice kvality a jejich cílech;
  - příručku kvality;
  - dokumentované postupy a záznamy požadované touto normou;
  - dokumenty, včetně záznamů, určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů. [9]

#### Kapitola 5 – odpovědnost managementu

- vrcholové vedení musí poskytovat důkazy o své angažovanosti a aktivitě při vytváření a implementaci systému managementu kvality a při neustálém zvyšování jeho efektivnosti prostřednictvím:
  - komunikace v organizaci o tom, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako požadavky zákonů a předpisů;
  - stanovování politiky kvality;
  - zajišťování, že jsou stanoveny cíle kvality;
  - přezkouvání systému managementu;
  - zajišťování dostupnosti zdrojů.

Posledním bodem odpovědnosti managementu je vstup a výstup z přezkouvání. [9]

#### Kapitola 6 – management zdrojů

- organizace musí určovat a zajišťovat zdroje potřebné pro uplatňování a udržování systému a pro stálé zlepšování jeho efektivnosti. Organizace by měla plnit požadavky zákazníků a tím zlepšovat jejich spokojenost.
- management zdrojů se zabývá také:
  - lidskými zdroji – pracovníky, kteří provádějí práce ovlivňující shodu a požadavky na produkt (patříčné vzdělání, výcvik, dovednosti a zkušenosti);
  - infrastrukturou – zajištění a údržba – pracovní prostory, budovy, technické vybavení, hardware, software a podpůrné služby (komunikační a informační systémy);

- pracovním prostředím – podmínka, za kterých je práce vykonávána (fyziologické podmínky, podmínky prostředí jako jsou hluk, teplota, vlhkost, osvětlení anebo počasí).

Organizace musí určovat a řídit tyto zdroje pro dosahování shody s požadavky na produkt. [9]

#### Kapitola 7 – realizace produktu

- organizace musí plánovat a vytvářet procesy potřebné pro realizaci produktu, plánování realizace produktu musí být v souladu s požadavky ostatních procesů systému managementu kvality. Výstup z tohoto plánování musí být ve formě, která je vhodná pro způsob, jakým organizace funguje,
- procesy týkající se zákazníka:
  - určování požadavků týkajících se produktu – požadavky specifikované zákazníkem nebo které neuvedl, ale jsou nezbytné pro dané použití, požadavky zákonů a předpisů;
  - přezkoumání požadavků týkajících se produktu;
  - komunikace se zákazníkem.

[9]

#### Kapitola 8 – Měření, analýza a zlepšování

Poslední skupinou požadavků je měření, analýza a zlepšování systému managementu kvality. Důležité pro organizaci je plánování a uplatňování procesů monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné pro prokázání shody produktu, zajištění shody kvality a neustálé zlepšování efektivnosti systému.

Mezi požadavky monitorování a měření patří:

- monitorování informací týkajících se vnímání zákazníka a úrovně s jakou byly naplněny jeho požadavky;
- pravidelné provádění interních auditů, zda systém managementu kvality vyhovuje stanoveným požadavkům a jestli je efektivně uplatňován a udržován;
- aplikování vhodných metod monitorování a měření procesů, tyto metody musí prokazovat schopnost procesů dosahovat plánovaných výsledků;
- monitorování a měření znaku produktu, zda byly splněny požadavky na výrobek;

- zajištění, aby výrobek, který není ve shodě s požadavky, byl identifikován a řízen a tím se předešlo jeho zamýšlenému použití nebo dodání. [9]

Mezi další požadavky patří určování, shromažďování a analyzování vhodných údajů. To musí zahrnovat údaje získané jako výsledek monitorování a měření a údaje z jiných odpovídajících zdrojů. Tato analýza musí poskytovat informace o spokojenosti zákazníka, shody s požadavky na daný produkt, znaků a trendů procesů a produktů a také dodavatelů.

Požadavky na zlepšování zahrnují:

- neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu kvality;
- přijímání opatření k odstranění neshod;
- určení opatření k vyloučení příčin možných neshod, aby se předešlo jejich výskytu. [9]

## **1.6. Stručné shrnutí a návrh analytické části práce**

Vedle přístupů zabezpečování kvality ve smyslu požadavků ISO 9000 se vyvíjí celá řada dalších přístupů (systémů), zahrnovaných pod společný rámec TQM. Na bázi managementu jsou zaváděny i přístupy managementu zaměřeného na životní prostředí a na bezpečnost zdraví při práci.

### **1.6.1. Konkurenční tlaky**

Současné stadium vývoje vyspělých ekonomik vede management zejména podnikatelských subjektů, ale i dalších organizací z řady důvodů k zájmu o kvalitu. S tím jak docházelo k vyrovnávání a později k převisu nabídky nad poptávkou, se začala řada výrobců a poskytovatelů služeb obracet ke kvalitě jako charakteristice, v níž byla spatřována konkurenční výhoda. Na přelomu šedesátých a sedmdesátých let dvacátého století se objevují první výrazné snahy využívat kvalitu produktů a služeb jako přednost před jinými výrobci či dodavateli. Současné globalizační tlaky, kdy se vedle tuzemských výrobců na scéně snadněji objevují i zahraniční konkurenti, zájem o kvalitu produktů stále posilují. Trh předkládá produkty významných světových producentů v nebyvalém rozsahu i substitučních (vzájemně zaměnitelných) variantách. Za této situace se hovoří o super či mega - konkurenci. Snaha prodat nutí podnikatele

hledat cesty ke zvyšování kvality produktů a ke snižování jejich cen. Akutní potřeba těchto změn nevzniká, jak tomu bylo v minulosti, pouze u výrobků určených pro export, ale u všech výrobků. Nezbytnost věnovat pozornost kvalitě není vizí budoucnosti, je akutní potřebou dneška. Pro mnohé firmy ve světě je řízení kvality samozřejmostí – je jejich životním stylem. Zatím co u nás je stále řízení kvality něco, co není tak „podstatné“ a tuzemské firmy se stále snaží o zavedení systémů řízení kvality, i přes to, že to nemají zcela jednoduché, jelikož lidé nejsou prozatím ochotni se těchto zlepšení a opatření zúčastnit či je vůbec pochopit. Často také na zavedení systému řízení kvality nezbyvá dost finančních prostředků. [2]

### 1.6.2. Náročnější zákazníci

Dalším důvodem zájmu o kvalitu jsou náročnější zákazníci, což způsobují radikální změny procesů, příchody nových technologií, vysoká dynamika inovací, staví před spotřebitele stále pestřejší možnosti volby produktů i způsobů jejich pořízení (klasické formy prodeje doplňují pohodlné elektronické formy nákupů – e-shop). Zákazník se naučil rozlišovat, má představu, co je pro něho prospěšné, disponuje více informacemi a odpovědněji vybírá. Zejména propagace výrobků a služeb jej hýčká a povzbuzují vzrůstající citlivost na úroveň kvality produktů i podmínek, za nichž jsou produkty prodávány a užívány. Zákazník zřejmě upřednostní produkt, který bude nejen plnit jeho očekávání, nýbrž mu poskytne i něco navíc. Je to například originální řešení, další neočekávané možnosti, produkt je poskytnut „na míru“, bouří smysly (přitahuje) či přináší něco nového. To však vede ke zvyšování počtu faktorů, které vyvolávají nespokojenost – to, co bylo nedávno „bonbónkem“, je dnes samozřejmostí. [13]

### 1.6.3. Mohutná osvěta

V současnosti sílí zájem států a jejich orgánů o vytváření „projakostního“ prostředí prostřednictvím legislativy podpory při vytváření organizací na ochranu spotřebitelů před nešvary podnikání (občanská hnutí a sdružení spotřebitelů). Tyto aktivity jsou výzvou i možným výchovným prostředkem pro podnikatelské organizace. Nikdo je nenutí je akceptovat, je jim pouze poskytnuta možnost je využít. Avšak v zemích s vysokým etickým kodexem je to samozřejmost. Vhodnými motivačními

nástroji jsou i možnosti prezentovat se různými značkami či certifikáty výrobků a systémů kvality, které zvyšují důvěru zákazníků v dodavatele. V neposlední řadě mohou při ovlivňování veřejného mínění týkajícího se kvality sehrát významnou úlohu i média, a to zveřejňováním pozitivních i negativních zkušeností týkajících se kvality, zejména výsledků testování. [13]

#### **1.6.4. Řízení kvality v oděvním průmyslu**

Výrobci v oděvním a textilním průmyslu čelí mnoha výzvám ve svém úsilí o dosažení růstu standardů kvality. Rostoucí mix produktů, globální expanze operací a outsourcing, vyžadují nové přístupy k řízení kvality. Mnohé organizace nasazují buď standardní metody řízení kvality jako je Six Sigma nebo dodržování standardů dle ISO 9001 nebo podobné metody zaměřené na snižování nákladů, zkracování a optimalizování cyklů a zlepšování celkové kvality produktů a služeb. Udržení přiměřené úrovně kvality i nákladů na práci vyžaduje velké úsilí a to od samotného počátku celého procesu; od navrhování, specifikaci výrobků pro výrobu, samotné řízení výroby a prodej hotových výrobků. Systémy řízení kvality pomáhají při zadávání a koordinaci výroby ve všech organizacích a pomáhají při udržování kvality výrobků a služeb. [15]

Existuje mnoho faktorů, na kterých závisí kvalita oděvních produktů, je založena na životnosti, zdravotní nezávadnosti, spolehlivosti a vizuálním vnímání kvality samotného oděvu. Kvalita má zásadní význam v každém odvětví podnikání, zákazníci požadují a očekávají vysokou kvalitu za vydané peníze, proto se výrobci oděvů musí neustále snažit o vytváření kvalitních výrobků, kvalitní práci, z kvalitních surovin a to vše za příznivou cenu, jelikož v dnešní době v oděvním průmyslu vládne vysoká konkurence. [15]

Řízení kvality v oděvním průmyslu se praktikuje od počáteční fáze výroby a to při získávání surovin až po fázi konečného hotového oděvu. Pro textilní a oděvní průmysl je kvalita výrobku počítána již od kvality použitých vláken, přízí, konstrukce tkaniny či pleteniny, barevné stálosti, povrchové úpravy či finální úpravy výrobků. S řízením kvality (nejen v oděvním průmyslu) souvisí také vzdělávání. Co nejlepší vzdělání v oblasti oděvního a textilního průmyslu přináší kvalitní lidské zdroje, vzdělání

ovšem musí být smysluplné, efektivní a musí se stále vyvíjet, sledovat trendy a nezapomínat jak na samotný výzkum, tak i na praxi. [15]

Z internetových serverů vyplývá, že kvalitou výroby oděvů, se zabývají všechny světové velmoci, jako je Čína, Turecko, Indie nebo Jižní Afrika. Zabývají se řízením kvality jak ve fázi vzdělávání na středních školách a školách vysokých, tak i samotným výzkumem vývoje materiálů nebo nových technologií apod. Dokonce proběhl výzkum, který naznačuje, že existuje rozdíl mezi systémy zabezpečování kvality ve velkých výrobních společnostech a obchodních firmách ve srovnání s malými výrobními společnostmi. Je to způsobeno tím, že malé společnosti nemají často přístup ke kvalitním systémům, nemají kvalifikované pracovníky jak v samotné výrobě, tak v managementu a často ani systém dané země nevyžaduje žádné certifikáty o dosažené kvalitě výrobků. Naštěstí je na dálný východ, který je právě největším producentem oděvů a textilií, kladen západním světem velký tlak, co se týká kvality výrobků, ale také se snaží těmto výrobcům pomoci tím, že posílá na kontroly kvality výroby svoje kvalifikované pracovníky, kteří zavádějí naše moderní technologie zpracování a tím se výrobci mohou stále zlepšovat. Také vysoké nároky kladené už na textilní materiály, které jsou testovány v tuzemských zkušebních ústavech, zvyšují samotnou kvalitu konečného oděvního výrobku. Právě zvýšenou kontrolou a tlakem na kvalitativní požadavky dochází k pomalému zdokonalování oděvních podniků, zlepšování kvality, produktivity, pracovních podmínek a častému zavádění jednoduchých a snadno dostupných systémů kontroly kvality. Bohužel tím také dochází ke zvyšování výrobních nákladů a tím ke zvyšování výsledné ceny pro zákazníka. [14]

Platí, že při výrobě velkých sérií se nastavuje kontrola kvality jednodušeji, protože dochází k zapracování pracovníků, kteří delší čas opakují stejné úkoly, tím se snižuje výroba nekvalitních výrobků a zvyšuje se tím výkonnost, tím pádem nedochází k velkému navýšení ceny. Při neustálé změně výrobního programu dochází ke zvýšené chybovosti, kontrola výroby je složitější, a proto se neustále mění požadavky a tím se také navyšuje cena. Menší série se proto stále vyrábí v Evropě, kde je více kvalifikovaných pracovníků a je snazší provádět kontroly kvality. Samotný proces uskutečnění dodávky je tedy rychlejší, ale bohužel také dražší.

Nicméně bych ráda zmínila i skutečnost, že v řadě malých podniků je systém managementu kvality zaváděn právě s cílem získat certifikát a ne zavést fungující systém managementu kvality.



Mezi malými firmami byl proveden průzkum, aby se zjistili *skutečné důvody zavedení systému managementu kvality*. Bylo zjištěno, že největší motivací je účast ve veřejných zakázkách, což dokladuje 42% dotazovaných firem, dalším nejvíce zmiňovaným důvodem je požadavek investora – uvádí 34% dotazovaných firem. Ani ne pětina firem (17%) uvádí jako motiv zavedení systému managementu kvality konkurenceschopnost a stejný výsledek dosáhl požadavek zavedení pořádku ve firmě. Pouze 8% firem uvedlo, že důvodem je zlepšení kvality práce.

V řadě malých firem existuje negativní přístup k zavádění systému managementu kvality zvláště z důvodu vyššího administrativního zatížení.

#### **1.6.5. Návrh experimentu**

V následující části práce se zaměřím na stávající stav systému řízení kvality v konkrétní oděvní firmě, stručně popíši současný stav a zhodnotím výhody a nevýhody stávajícího systému řízení kvality.

V rámci praktické části práce jsem si vytyčila cíl – provést analýzu dílčích úseků systému řízení kvality ve firmě Blažek Praha a.s. Předem je třeba říci, že skutečnost, že firma prošla opakovaně úspěšně certifikačním auditem a vlastní certifikát kvality, samo o sobě ukazuje, že systém kvality v dané společnosti je funkční a splňuje požadavky normy ISO 9001.

Po provedení analýzy systému se tedy zaměřím na konkrétní oblasti systému:

- ▶ Na prověření nastavených pracovních postupů.
- ▶ Přezkoumání způsobu plánování a realizací kolekcí především se zohledněním časového hlediska.
- ▶ Ověření systému provádění interních auditů.
- ▶ Přezkoumání systému analýz získávání údajů o spokojenosti zákazníků a úspěšnosti prodeje.

Jako interní auditor pobočky Kuřim, kde celá kolekce vzniká (návrh, výroba prvních vzorků a příprava dokumentace pro výrobu) se zaměřím:

- ▶ na sjednocení dokumentace a jednotné zadávání do výroby.

V rámci analýzy se tedy zaměřím na jednotlivé oblasti managementu kvality, zhodnotím současný stav, odhalím případné rezervy a navrhu možná opatření a zlepšení. Při provádění analýzy budu pracovat s interními materiály společnosti, budu vycházet z rozhovorů s managementem, zaměstnanci a také ze svých vlastních pracovních zkušeností a postřehů, které jsem získala za dobu mého pětiletého působení ve firmě Blažek Praha a.s. jako vedoucí modelárny a výrobní technik.

System managementu kvality společnosti je provozován v rozsahu návrh, výroba a prodej oděvního a textilního zboží.

## **II. ŘEŠENÍ NÁVRHU ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY**

## 2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BLAŽEK PRAHA a.s.



Obr. č. 11 Logo společnosti Blažek [21]

Název společnosti: *Blažek Praha a.s.*

Sídlo: *U Továren 261, 102 00 Praha 10 – Hostivař*

Internetové stránky: [www.blazek.eu](http://www.blazek.eu)

Představitelé společnosti (statutární orgán): *oprávnění jednat za společnost navenek má předseda představenstva, který ve vztahu dovnitř společnosti plní funkci generálního ředitele a místopředseda představenstva, který zastává funkci finančního ředitele.*

### 2.1. Představení společnosti

Společnost Blažek Praha a.s. byla založena v roce 1992. Jejím hlavním předmětem činnosti je výroba a prodej pánských oděvů. Již od svého založení se módní dům Blažek snaží o vyplnění mezery na trhu pánské módy. Zaměřuje se především na vysokou kvalitu, precizní zpracování a nadstandartní doplňkové služby, jako jsou například individuální úpravy oděvů, šití košil na míru a odborné poradenství. Mezi hlavní artikly patří pánské obleky, kabáty, bundy, separátní společenské kalhoty a saka, sportovní kalhoty, trička a svetry, dále jsou to oděvní doplňky, jako je např. spodní prádlo, ponožky, opasky, manžetové knoflíčky, kravaty nebo šály, čepice, rukavice apod.

Zcela samostatnou kategorií pak tvoří analýzy, vývoj, testování a zakázková výroba profesních oděvů. Mezi významné zákazníky v tomto segmentu patří Česká Pošta, Policie České republiky, Advokátní komora České republiky, Coca Cola Beverages nebo zhotovení ošacení pro menší hotely a další.

Pod značkou Blažek jsou dvakrát do roka prezentovány nové kolekce pánských oděvů a módních doplňků, které jsou nabízeny výhradně ve vlastní síti značkových prodejen. V současné době mohou zákazníci navštívit dvacet čtyři prodejních míst v České republice a šest na Slovensku. V polovině letošního roku byla otevřena jubilejní 30. prodejna. Od ostatních se odlišuje tím, že se jedná o první kamennou prodejnu

v historické budově v centru Prahy na Václavském náměstí. I přes to, že je značka na trhu téměř 20 let, měla doposud obchody pouze v obchodních centrech. Každý zákazník má od roku 2002 možnost stát se členem zákaznického Blažek klubu a využívat exkluzivní výhody členů klubu. Aktuální počet registrovaných členů se blíží hranici 100 000. [21]

Značka Blažek věnuje maximální pozornost výběru svých dodavatelů, mezi které patří kromě renomovaných fotografů, grafiků a designerů především proslulí výrobci luxusních oděvních materiálů z Itálie, Francie a Německa.

V současné době má firma Blažek 98 stálých zaměstnanců.

Od roku 2003 je společnost držitelem certifikátu řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001 : 2001.

## **2.2. Systém managementu kvality ve společnosti Blažek Praha a.s.**

Jak již bylo uvedeno v úvodních informacích o společnosti, firma byla založena v polovině 90. let minulého století a během prvních let prodělala rychlý rozvoj. S růstem společnosti a zvyšováním počtu zaměstnanců vyvstaly potřeby zavedení přehledného systému a pořádku ve firmě. Bylo třeba přesně vymezit vztahy na pracovišti, kompetence a odpovědnosti, stanovit závazné pracovní postupy. Vzhledem ke konkurenčním tlakům a s tím souvisejícími možnostmi dalšího růstu společnosti a také možnosti účasti ve veřejných zakázkách, vedly další kroky společnosti, k zavedení systému managementu kvality podle normy ISO 9001:2001. K zavedení systému managementu kvality došlo v roce 2003, systém prošel procesem certifikace a firma v září roku 2003 obdržela poprvé certifikát kvality na 3 roky. Od té doby firma prochází průběžně re certifikačními audity.

### **2.2.1. Všeobecné požadavky**

Prvotním záměrem společnosti je vytváření zisku prostřednictvím poskytování *kvalitních* produktů v níže uvedených oblastech. Tohoto záměru je dosahováno při důsledné orientaci na splnění požadavků zákazníka a při respektování potřeb ostatních zainteresovaných stran – zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů.

Úspěšné vedení a fungování společnosti vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným způsobem. Přitom společnost používá „procesní přístup“. To znamená, že činnost, která obdržený vstup převádí na výstup je považována za proces. Aby společnost fungovala efektivně, zabezpečuje mnoho vzájemně propojených procesů. Systém těchto procesů je nazýván „Systém managementu kvality“, v anglickém znění „Quality management system“ = QMS. [21]

#### **2.2.1.1. Oblast použití QMS – produkty poskytované společností**

Obory činnosti, na které se vztahuje systém managementu:

- Navrhování
- Výroba
- Obchod s textilním a oděvním zbožím

Ve společnosti je vytvořen, dokumentován, uplatňován a udržován systém managementu kvality tak, aby všechny procesy nezbytné ke splnění požadavků zákazníka byly definovány a řízeny. Pro podporu fungování procesů jsou zajišťovány zdroje a systém přenosu informací včetně způsobů a metod jejich monitorování. [21]

#### **2.2.2. Odpovědnosti a pravomoci**

Odpovědnosti a pravomoci ve společnosti jsou popsány v Organizačním řádu, platném od 1. 8. 2011, jehož součástí je organizační struktura (příloha č. 1). Podle takto stanovené organizační struktury jsou odpovědnosti a pravomoci rozloženy takto:

- V čele společnosti stojí předseda představenstva a generální ředitel, Ing. Ladislav Blažek.

Dále se organizační struktura společnosti funkčně člení na:

- a) Centrálu, administrativní oddělení, zahrnující vlastní řízení společnosti, zajištění veškeré administrativy, účetnictví, logistiky a materiálního zázemí, včetně skladu. Za tuto oblast je odpovědný finanční ředitel společnosti, v současnosti Ing. Jan Vácha. Jeho přímými podřízenými jsou asistentka, personalistka, účetní a vedoucí logistiky, dopravy a fakturace. Vedoucímu logistiky jsou potom podřízeni skladníci a řidiči.
- b) Výrobní oddělení, které zajišťuje zejména navrhování kolekcí, přípravu vzorků a výrobu kolekcí. Za tuto složku je odpovědný výrobní ředitel, v současnosti

Jan Podlipný. Výrobní oddělení má další dvě základní složky, a to kreativní oddělení (návrhy kolekcí), za které odpovídá vedoucí designer a modelárnu (příprava vzorků pro výrobu), za kterou odpovídá vedoucí modelárny. K dispozici výrobnímu řediteli jsou obchodní referentka, které je podřízený interní auditor a nákupčí materiálu, které je dále podřízena referentka námořní dopravy.

- c) Oddělení zahraniční výroby, prostřednictvím kterého je zajišťována výroba u zahraničních obchodních partnerů. Ředitelkou zahraniční výroby je Ing. Lenka Váňová. Té jsou dále podřízeni technici zahraniční výroby.
- d) Maloobchodní síť, zajišťující prodej výrobků v maloobchodní síti. Ředitelem maloobchodní sítě je Antonín Wierer. Tomu jsou podřízeni manager prodejen, visual merchandiser, specialistka marketingu a asistentka.

Organizační struktura společnosti je poměrně rozsáhlá, a proto je pro větší přehlednost rozdělena do tří částí: centrála, výrobní oddělení a maloobchodní síť. Z takto definované struktury by mělo vyplývat zejména to, kdo je komu podřízený a jaké má kdo pravomoci.

Za proces řízení kvality odpovídá představitel managementu a vedoucí týmu auditorů, pro pobočku Kuřim je stanoven jako interní auditor vedoucí modelárny. Na dosahování kvality se podílejí všechny útvary a jsou průběžně seznamováni s případnými změnami. V oblasti stanovení odpovědností a pravomocí je společnost velmi dobře organizována, a to i přes občasné prolínání funkcí.

Organizační struktura je vydána jako samostatný dokument a je vyvěšena v prostorách společnosti. [21]

### **2.2.3. Požadavky na dokumentaci**

Dokumentace systému kvality má následující strukturu:

- Příručka jakosti
- Dokumentace (vydávání, archivace, likvidace (příloha č. 2))

Požadavky na dokumentaci jsou snad nejvíce diskutovanou oblastí v rámci plnění požadavků normy ISO 9001 v této společnosti.

Řada dokumentů byla ve firmě vytvořena ještě před zavedením systému managementu kvality, protože byly nezbytné pro praxi. Jde především o:

- výrobní dokumentaci (výrobní karty, nákresy, stříhová dokumentace atd.);
- plán výroby;
- plán expedic;
- objednávkový formulář;
- objednávky materiálů a dodací listy;
- podklady pro fakturaci, fakturace;
- účetní evidence, která je určena zákonem.

Tato již existující dokumentace byla v rámci zavedení systému doplněna pouze o některé formální náležitosti a případně zrevidována s ohledem na pokrok. V rámci zavedení ISO bylo doplněno do požadované dokumentace mnoho nových záznamů. Byla vytvořena řada nových evidencí a dokumentů usnadňujících řízení kvality, ke kterým měli pracovníci společnosti odmítavý postoj, protože jim přibývalo práce, ve které postrádali smysl. Bylo třeba důkladně vysvětlit důvody, proč které evidence a dokumenty jsou nezbytné, má-li být systém monitorován a řízen. Jelikož systém managementu kvality ve firmě funguje už od roku 2003, dnešní stav požadované dokumentace je obrazem vývoje požadavků jednotlivých vedoucích pracovníků a interních auditorů. V této fázi je třeba zmínit, že pracovníci podniku v otázce požadované dokumentace vedli velmi živou diskusi s interními auditory o smysluplnosti požadované dokumentace a podařilo se některé evidence auditorem nezavádět a zamezit zbytečné byrokracii. Na druhé straně bylo třeba zaměstnance opětovně proškolit a vysvětlit, že určité evidence mají smysl a jsou pro systém kvality nezbytné. [21]

Přínosem v oblasti požadované dokumentaci je zavedení systému a řádu v podnikové dokumentaci. Vznikly další dokumenty dle firemních oddělení (marketing, finanční oddělení, výrobní oddělení), které podniku přinášejí cenné informace a možnosti měření, kontroly a analýzy:

- plán kolekcí včetně stanovení termínů;
- podrobná dokumentace pro kontrolu výroby;
- kniha dodavatelů materiálů;
- hodnocení subdodavatelů;
- kniha dodavatelů služeb;



- kniha vnitřních neshod – reklamační sešit;
- evidence měřidel.

Vedoucí pracovníci mají na tyto zavedené evidence vesměs kladný názor, umožňuje jim provádět kontrolu prováděných operací (plán kolekcí – plnění termínů a předání do výroby, hodnocení dodavatelů – nákup kvalitních materiálů apod.) a zpětně využívat záznamy k analýzám a měřením. U většiny zaměstnanců se dá sledovat dobrá orientace v požadovaných dokumentech a snaha o maximální využívání předpisů a aktivní přístup k vytváření dalších pomocných dokumentů, které usnadňují práci, zpětnou kontrolu prováděných procesů a analýz ze získaných dat.

Podle mínění managementu společnosti a interních auditorů je rozšíření dokumentace z velké části pro firmu prospěšné.

#### **2.2.4. Povinnosti managementu**

Od zavedení funkčního systému kvality vedení očekává naplnění očekávání zákazníků, spokojenost zákazníků, naplnění legislativních požadavků, zlepšování v oblasti poskytovaných služeb a celkový rozvoj služeb a schopnost konkurenceschopnosti.

Je evidentní, že vedení společnosti se aktivně podílí a angažuje v otázkách managementu kvality a podporuje veškeré aktivity vycházející od všech zaměstnanců firmy. Zapojení vedení společnosti není tedy jen formální. Vrcholové vedení se aktivně účastní všech procesů v rámci managementu kvality, interních auditů, porad a hodnocení.

Vrcholové vedení společnosti stanovuje svoje *vize, strategické cíle, poslání* apod. Tyto vize jsou dokumentovány, nejsou však z konkurenčních a jiných důvodů veřejně dostupné.

K dosažení strategických cílů je nutné stanovovat, jakým způsobem, jakými metodami, prostřednictvím čeho, je chce vedení dosáhnout. K tomu vrcholové vedení vyhláší ve vazbě na systém managementu kvality svoji politiku produktů a služeb. Politiku formuluje představitel managementu a schvaluje ji generální ředitel.

Aktuální *politika kvality* je také vydána jako samostatný dokument a je vyvěšena v prostorách společnosti. Všichni pracovníci společnosti jsou s tímto dokumentem seznamováni. Přezkoumávání stále vhodnosti politiky kvality je prováděno při přezkoumání systému managementu.

V souladu s vyhlášenou politikou jsou vyhlašovány postupné cíle v oblasti kvality, jichž chce společnost dosáhnout. Cíle vyhlašuje vrcholové vedení při přezkoumávání systému managementu pro příslušné funkce tak, aby byly měřitelné a bylo možné přezkoumat jejich plnění. U každého konkrétního cíle je stanoven reálný termín plnění a odpovědná osoba. Po skončení roku vedení podniku plnění cílů přezkoumává. V případě, že se nepodaří stanovené cíle splnit, je analyzována příčina a rozhodnuto o dalším postupu na poradě vedení. S cíli kvality jsou seznamováni vedoucí pracovníci na poradách vedení, řadoví zaměstnanci mají cíle vyvěšeny na nástěnce s interními informacemi. [21]

Společnost Blažek Praha a.s., je firmou se zaměřením na zákazníka. Požadavky zákazníka jsou určeny a převedeny do požadavků na padnutí oděvu, styl a kvalitu výrobků s cílem dosáhnout **spokojenosti zákazníků**. Zákazníci požadují v první řadě kvalitní zpracování odpovídající ceně, padnutí výrobku, jeho atraktivitu a dostatečně kvalifikovaný obsluhující personál. Očekávají profesionální přístup, širokou nabídku a trvanlivost výrobku. Oceňují vstřícnost při řešení reklamací a čerstvé informace o nových kolekcích a trendech v odívání. Na dosažení spokojenosti zákazníka spolupracují všichni pracovníci v procesu uzavírání obchodů, zadávání zakázek a plánování výroby, realizace výroby a předání kvalitních výrobků, dále při nákupu materiálů a služeb nutných pro zabezpečení provozu společnosti.

**Plánování systému managementu kvality** vychází ze strategických cílů organizace. Za rozpracování strategických cílů (včetně požadavků zákazníka a cílů kvality) do systému kvality odpovídá vrcholové vedení ve spolupráci s představitelem vedení pro kvalitu. Rozpracování záměrů vedení společnosti je uskutečňováno systémem měsíčních bilančních porad a týdenních operativních porad. Na poradě jsou zveřejňovány a konzultovány výsledky hospodaření za minulý měsíc a upřesňován provoz společnosti na další měsíc (stanovení plánů pro nákup apod.). Porad se účastní vrcholové vedení a vedoucí výrobního oddělení, vedoucí marketingu a maloobchodní sítě. Měsíční porady probíhají také v rámci prodejen, které se uskutečňují vždy na centrále a jsou přítomny všechny vedoucí prodejen, manažerka prodejen a ředitel maloobchodní sítě. [21]

Z měsíčních porad je pořizován záznam, který je doplněn předkládanými podklady a měsíční výsledky jsou k dispozici pro potřeby řízení, kontroly a plnění stanovených plánů.

V rámci plánování systému managementu kvality jsou rok dopředu navrhovány a schvalovány plány a programy interních auditů (Směrnice: Interní audit, příloha č. 3) a prověrek, případně re certifikačního auditu.

***Systém managementu kvality*** je pravidelně přezkoumáván (Přezkoumání QMS, příloha č. 4). Prvním vstupem pro přezkoumání jsou výsledky auditů, zpětná vazba od zákazníků, výkonnost a efektivnost monitorovaných procesů, shoda a neshoda produktů, nápravná a preventivní opatření, opatření z minulého přezkoumání QMS a následně jsou navrženy změny a doporučení pro případné zlepšování. [21]

V každodenním životě společnosti je většina hodnocení a rozhodnutí prováděna operativně a řešena na týdenních a měsíčních poradách. I přes to je tento dokument velmi důležitý pro každodenní chod organizace a je plně akceptován.

#### **2.2.5. Management zdrojů**

Oblast managementu zdrojů je ve firmě upravena v Příručce jakosti, kde je také stanovena odpovědnost a identifikace a řízení zdrojů v jednotlivých oblastech.

***Řízení lidských zdrojů*** je popsáno ve směrnici - Organizační řád (příloha č. 5). Zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu produktů, jsou kompetentní (odborně způsobilý) na základě patřičného:

- vzdělání;
- výcviku;
- dovedností;
- zkušeností.

Požadavky na kompetence vedoucích pracovníků (odbornou způsobilost) jsou popsány v přehledu požadavků na kompetenci zaměstnanců (Organizační řád, příloha č. 5, kapitola 3.3.1.). Vedoucí pracovníci zjišťují potřeby na nové zaměstnance nebo zvýšení požadavků na stávající zaměstnance. Navrhují pracovní místo a stanovují požadavky na odbornou způsobilost zaměstnance. Požadavky předkládají ke schválení generálnímu řediteli. Každý zaměstnanec je seznámen s požadavky na jeho pracovní pozici, a pokud

nesplňuje všechny stanovené požadavky, je s ním projednáno, jak dosáhne splnění požadavků a v jakém termínu. Podklady pro dosažení požadavků zpracovává personalistka na základě požadavků vedoucích útvarů.

Mezi požadavky patří absolvování povinných výcviků:

- bezpečnost práce;
- proškolení řidičů;
- požární ochrana;
- systém řízení kvality;
- dopad špatně vykonané práce na zákazníka, jiné zaměstnance, na prosperitu společnosti.

V této oblasti firma investuje hodně prostředků do vzdělávání svých zaměstnanců, kromě ze zákona povinných školení, navíc firma zajišťuje vybraným zaměstnancům kurzy cizího jazyka, školení v oblasti účetnictví a daňových zákonů, kurz prodejních dovedností, zdokonalení využívání programů WORD, EXCELL, CAD systému apod. Hodnocení školení a vyhodnocování efektivnosti je prováděno vždy po stanovené době – termínu splnění požadavků. [21]

Pro **řízení infrastruktury** má společnost stanoveny postupy údržby a metody možných oprav. Rozsah oprav a případných investic je schvalován vždy na začátku roku, případně dle potřeby. Rozhodování o potřebách a pořízení uvedených prostředků rozhoduje vrcholové vedení společnosti.

Ředitel maloobchodní sítě odpovídá za vytipování nových prodejních míst, vedení společnosti pak na základě návrhů rozhoduje o realizaci nové prodejny, je zpracován plán realizace, obsahující termíny a zdroje. [21]

**Pracovní prostředí** je určeno a sledováno s požadavky na hygienu a ochranu zdraví při práci a s ohledem na charakter činnosti společnosti. Na pracovišti je zajištěna vybavená kuchyňka, pitná voda, pro letní měsíce jsou prostory chlazeny klimatizací pro lepší komfort při práci. [21]

### 2.2.6. Realizace, plánování a návrh produktů

V rámci splnění požadavků normy ISO 9001 má firma zajištěno efektivní a účinné fungování všech procesů souvisejících s poskytováním služeb.

Požadavky na systém návrhu, nakupování a výroby jsou popsány ve směrnici Návrh, nakupování a výroba (příloha č. 6).

Plánování probíhá na základě zpětné vazby od zákazníka, výsledků analýzy uplynulého období (ukončení kolekce) popsané v interní směrnici Marketing a spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků je kromě ekonomické výkonnosti nejdůležitějším kritériem pro monitorování marketingových a následných realizačních procesů. Pro zjišťování spokojenosti zákazníků společnost využívá nezávislé externí zdroje (Benchmarking) cca jednou za jeden až dva roky a sbírá připomínky zákazníků z prodeje, které je zajištěno vedoucími prodejen, výsledky jsou předávány řediteli maloobchodní sítě. Dalším způsobem je hodnocení opakovaných nákupů zákazníka, které je sledováno pomocí Blažek klubu – klubových karet určených stálým zákazníkům. Vyhodnocení informací probíhá vždy po ukončení kolekce a výsledky jsou předány vedení společnosti. Vedení společnosti na základě vyhodnocení stanovuje cíle, případně opatření pro nadcházející období. Podrobný plán realizací je popsán v příloze č. 6 v kapitole 2. Procesy (Směrnice: Návrh, nakupování, výroba), plán je zpracován do přehledného schéma. [21]

Návrhem produktu je proces, při kterém dochází k převedení potřeb zákazníka do technických specifikací produktů a procesů. Návrh výrobku zahrnuje prvotní nápad převedený do nákresu a stručného popisu. Navržená kolekce je zpracována do Sketchbooku, který je výsledným dokumentem návrhů. Sketchbook je archivován v sídle společnosti a je přístupný všem zaměstnancům. Navržené produkty jsou převedeny do stříhové podoby, odšití prototypu, vypracování technických popisů a nákresů, zohlední se technologické řešení a potřebné náklady na realizaci celého produktu. Pro potřeby výroby je zpracovaná podrobná zadávací dokumentace a ta je předána do výroby. Každý výrobek má svoji složku, která obsahuje veškeré informace o budoucím výrobku. Aby společnost dosáhla co nejvyšší kvality výsledných produktů, navazuje s každým smluvním dodavatelem úzké odběratelsko – dodavatelské vztahy a vytváří se tak systém zpětné vazby. Tím je zaručeno neustálé zlepšování kvality výrobků. Výroba probíhá externími dodavateli, společnost provádí dohled nad výrobou.

Ten zahrnuje:

- Monitorování procesu výroby a dodržování výrobních postupů.
- Monitorování a měření produktu.

Plánování kontrol kvality vychází z předem stanovených termínů a dle dohody s externím dodavatelem. **Kontroly** zahrnují vstupní kontrolu všech materiálů, hodnocení předvýrobního vzorku (ověření správnosti technologie a dodržení všech stanovených předpisů) a výstupní kontrolu, na základě které dochází k uvolnění artiklu k expedici. Externí zdroje se na všech kontrolách podílí v plném rozsahu a jsou za průběh výroby plně odpovědní.

Expedice hotových výrobků je organizována společností Blažek, zajišťuje ji vedoucí skladu. **Prodej** produktů probíhá ve velkoobchodních skladech = vzorkovnách a v maloobchodních prodejnách (externí prodejce).

**Monitorování a měření v QMS** je popsáno taktéž v Příručce jakosti. Jedná se o provádění monitorování a měření *spokojenosti zákazníka*. Informace o spokojenosti, nespokojenosti zákazníků jsou spolu se sledováním reklamací pro organizaci důležitým zdrojem informací a zárukou zachovat si věrnost zákazníků i do budoucna. Způsob zajišťování informací o spokojenosti zákazníka je stanoven v interní směrnici Marketing a spokojenost zákazníků. Názory zákazníků jsou monitorovány při každodenním kontaktu pracovníků prodejen se zákazníky. Pracovníci předávají informace vedení pomocí interního programu zavedeného na každé prodejně, jednou za měsíc na poradách prodejen nebo v případě potřeby operativně. Poznatky jsou také zaznamenávány do Knihy přání a stížností, která je umístěna na každé prodejně, nebo jsou zjišťovány pomocí klubových karet. Hodnocení se provádí také pomocí Mystery Shoppingu, do kterého společnost investuje alespoň jednou za rok. Tak dochází k nezájatému hodnocení a nastavení případných nápravných opatření (doškolení personálu apod.). [21]

Monitorování a měření produktu zahrnuje také interní audit popsany ve směrnici Interní audit (příloha č. 3). Monitorování a měření procesů a produktů zahrnuje metriky, ukazatele a metody monitorování a měření, podrobně je vyspecifikováno ve směrnici Návrh, nakupování a výroba (příloha č. 6). Účelem monitorování a měření procesů je získat objektivní informace o úrovni poskytovaných služeb.

Monitorovací a měřicí zařízení, postupy pro měření, používání a údržbu měřidel je popsáno ve směrnici Metrologický řád (příloha č. 7). Společnost používá několik druhů měřidel, jedná se o laboratorní váhy pro ověřování gramáže dodaných materiálů, dále jsou to především pracovní měřidla – pevný metr (etalon) a metr krejčovský. Postupy pro řízení a udržování kontrolních a měřících přístrojů jsou stanoveny a dodržovány v souladu s normou. Ověřování a kalibrace stanovených měřidel je prováděno externě.

[21]

Výrobní ředitel je zodpovědný za správnost používání kalibrovaných měřidel a za správnost seznamu měřidel, který je průběžně obnovován. Všichni uživatelé odpovídají za řádné skladování, údržbu a uložení měřidel.

Po zavedení systému managementu kvality byl zaveden metrologický pořádek a plnění požadavků normy je v této oblasti pro firmu velkým přínosem. Pro přístup neshodného produktu byl upraven v Příručce jakosti. Je sledován vývoj reklamací a jejich příčiny a vyvozována příslušná opatření. Postup řízení neshodného produktu je upraven v Příručce kvality. Je sledován vývoj reklamací a jejich příčiny a vyvozována příslušná opatření. Zavedení systému QMS se zlepšila evidence reklamací a jejich vyhodnocování. Oblast neustálého zlepšování je prakticky zavedena na řešení reklamací, zlepšování celého systému kvality je realizováno ve firmě s menšími rezervami.

### 2.3. Stručné shrnutí analýzy podniku

Jak již bylo uvedeno výše, předmětem činnosti společnosti Blažek Praha a.s. jsou tři hlavní procesy a to, *navrhování vlastních oděvních kolekcí, výroba a obchod s textilním a oděvním zbožím*. U všech těchto procesů se sleduje např. množství, sortiment, kvalita, ztráty z nejakosti a termíny plnění. Důležité jsou také podpůrné procesy, mezi které patří nakupování, školení, výcvik, sledování trendů, údržba zařízení apod. Nedílnou součástí jsou řídicí procesy, které zahrnují tvorbu a přezkoumání politiky kvality, cíle kvality a systém managementu kvality. Firma má zavedené zlepšovací procesy: přezkoumání vedením, hodnocení spokojenosti zákazníků, preventivní opatření, nápravná opatření a interní audity.

Důležité je neustálé monitorování plnění stanovených cílů kvality a platná politika organizace a hodnocení jejich výsledků. Na základě interních auditů se

přezkoumává odstranění neshod zjištěných při předchozích auditech a konzultuje se zlepšování systému. Neshody jsou převážně způsobeny vysokým vytížením pracovníků v realizačních procesech a činnostech, většinou jsou v oblastech, které nemají přímý dopad na kvalitu produktu, spíše se jedná o formální nedostatky v provádění činností, záznamech apod.

Hodnotí se také zpětná vazba od zákazníků, ze které je možné vyhodnotit stav úspěšnosti v oblasti kvality, prodeje a stávající pozice na trhu.

➤ **Reklamáce:** Za rok 2010 byly přijaty a uznány reklamáce zákazníků na 1249ks za 3 783 966 Kč, tj. 0,94% z prodaného zboží. V porovnání s rokem 2009 došlo k částečnému nárůstu – index 1,07.

V meziročním nárůstu se projevuje setrvalý trend zvyšování nároků na kvalitu výrobků na straně zákazníků a negativní vliv působnosti zákona o reklamách. V přístupu rostoucího počtu zákazníků se objevují vysoká očekávání spojená se zařazením značky Blažek mezi „značkové zboží“, bohužel v některých případech jsou tato očekávání nereálná. K nárůstu reklamací také přispělo rozšíření sortimentní nabídky o kožené zboží, tím se vytvořila nová reklamační skupina. Přesto je podíl reklamací z prodaného zboží ve firmení komoditě přijatelný.

➤ **Spokojenost zákazníka:** O posilování dobrého jména a pozice značky svědčí neustálý zájem a registrace do zákaznického věrnostního programu Blažek klub. Ten měl v České republice na konci roku 2009 celkem 64 620 registrovaných členů. V roce 2010 jejich počet vzrostl na 79 545, což v meziročním porovnání znamená navýšení o 23%. Obdobný trend byl zaznamenán i na Slovensku, kde se počet členů Blažek klubu zvýšil z 13 086 v roce 2009 na 18 623 v roce 2010, tedy dokonce o 42%. [21]

Opatření k neshodám jsou neustále přijímána, realizována a neshody jsou odstraňovány. Obvykle jsou řešena konzultacemi s poradcem. Jedná se většinou o připomenutí povinností a doporučení pro zlepšování systému. Mezi přijatá opatření k neshodám patří on-line program na zefektivnění činnosti v reklamačním řízení a jejich evidence, který byl spuštěn na konci roku 2009 a nyní je již plně funkční a došlo tím ke zrychlení agendy spojené s vyřizováním reklamací.



Cíl organizace Blažek Praha a.s. - v kvalitě výrobků a služeb, zařazení mezi „značkové zboží“ lze hodnotit jako naplněný. Tento závěr vyplývá ze zdrojů již uvedených a komentovaných (reklamace, spokojenost) a ohlasu médií.

Vzhledem k tomu, že každá kolekce je nová a neshody jsou většinou spojené s výběrem materiálů nebo drobné přípravy, které již nejsou znovu nakupované, a s provedením výrobků, které se nakupují, spočívají nápravná opatření ve výběru nových dodavatelů a zpracování do vývoje nových produktů (kolekcí). Tento proces je však chápán především jako *neustálé zlepšování*.

Preventivní opatření, která jsou výsledkem analýz trhu, předpokládaného rozvoje oboru, požadavků zákazníků apod. jsou promítána do nových kolekcí produktů a organizačních opatření (marketingové akce, nové prodejny). Účinnost opatření, tedy výsledky, jsou prokazatelné zvyšováním výkonnosti systému managementu.

V rámci zlepšování společnost Blažek pokračuje v posilování značky prostřednictvím cílené komunikace na nové i stávající zákazníky. Kolekce mají svůj příběh a název a tím je umožněno plošnější a snadnější představení široké veřejnosti. Velkou novinkou bylo např. rozšíření sortimentu o ucelenou řadu bussiness aktovek a tašek, o kterých se veřejnost dozvíдалa z mnoha pramenů (Blažek klub, časopisy, plakáty, firemní web apod.). Stále větší důraz je kladen na estetickou hodnotu a emocionální působení.

V roce 2010 se usilovně pracovalo na spuštění nových webových stránek [www.blazek.eu](http://www.blazek.eu). Jejich spuštění bylo původně plánováno na začátek roku 2011, ovšem došlo z technických a organizačních důvodů ke zpoždění. Spuštění nových webových stránek je tedy stále jedním z důležitých cílů společnosti.

K neustálému zlepšování systému QMS, zvyšování požadavků, propracovanosti dokumentace QMS a úrovně záznamů o kvalitě, je společnost nucena také státními orgány (např. Ministerstvo obrany, Policie ČR). Společnost se aktivně zúčastňuje veřejných zakázek, kde je na QMS kladen velký důraz.

Společnost Blažek Praha a.s. se neustále snaží o plnění stanovených cílů, politiky kvality a důslednému plnění QMS.

### **3. Výhody a nevýhody stávajícího QMS ve společnosti Blažek Praha a.s.**

System managementu kvality je ve společnosti zaveden již devět let. Management a zaměstnanci jsou aktivní součástí systému a i přes to, že některé činnosti jsou vykonávány pouze formálně, lze říci, že systém plní svoji funkci a zavedení systému kvality se promítlo do každodenní práce a stalo se automatickou součástí celé společnosti. Management podniku si uvědomuje přínosy zavedeného systému managementu kvality. V současné době se podnik nachází ve fázi, kdy úspěšně proběhl re certifikační audit.

#### **3.1. Výhody stávajícího QMS**

Mezi hlavní výhody stávajícího systému QMS ve společnosti Blažek patří:

- zvýšená důvěryhodnost organizace u externích dodavatelů i dalších zainteresovaných stran;
- zvýšená úroveň řídicích a realizačních procesů;
- zvýšená konkurenceschopnost společnosti;
- zajištění výroby a distribuce kvalitních výrobků;
- spokojený zákazník;
- spokojený zaměstnanec;
- neustálá kontrola a sledování stanovených cílů kvality;
- jasně definované odpovědnosti a pravomoci pro jednotlivé funkce ve společnosti;
- cílené, řízené a včasné přijímání opatření ke vzniklým neshodám;
- organizované a přehledné ukládání veškeré organizační a výrobní dokumentace potřebné pro chod společnosti;
- řízené zaškolování stávajících a nově příchozích zaměstnanců;
- příležitost účastnit se veřejných soutěží.

### 3.2. Nevýhody stávajícího QMS

Mezi nevýhody stávajícího systému QMS patří:

- v důsledku vysokých nároků na pracovní vytížení zaměstnanců nedodržování provádění některých stanovených činností a záznamů;
- přes veškeré stanovené postupy a dokumentování může docházet ke zbrzdování termínů;
- neustálý tlak na zaměstnance v důslednosti dodržování všech postupů;
- časová náročnost zpracovávání potřebných dokumentů.

Pro společnost Blažek bylo zavedení systému managementu kvality podle normy ISO 9001 velkým přínosem. Hlavním cílem společnosti je vyrábět a nabízet co nejvyšší kvalitu produktů, uspokojit potřebu zákazníka, neustále se rozvíjet a budovat značku na trhu. Systém managementu kvality má ve společnosti bezpochyby velkou zásluhu na současném a také budoucím postavení značky BLAŽEK na trhu nejen v České republice, ale i na Slovensku. Důležitá je také možnost účastnit se veřejných soutěží, kde je zavedení systému managementu kvality nutností. Zavedením systému se také zvedla disciplinovanost zaměstnanců, probíhá neustálé vzdělávání v oboru, sledování trendů a konkurence, dodržování stanovených pravidel se stalo samozřejmostí, zefektivnil se tok informací a zpětných vazeb v celé společnosti a v neposlední řadě došlo ke zlepšení kvality hotových výrobků a tím pádem ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

#### **4. Návrh možností zlepšení a konkrétní opatření v systému QMS**

V další části diplomové práce bude poukázáno na některé nedostatky v systému řízení kvality, které na základě provedených analýz vyplynuly, a budou navrhnuty, v návaznosti na výsledky analýz, rovněž i opatření k nápravě, resp. ke zlepšení současného stavu řízení kvality ve společnosti.

Byla provedena řada dílčích experimentů, a to zejména pozorováním a marketingovým průzkumem. Jednotlivé body, kterých se návrh zlepšení a opatření týká, jsou:

- Organizační struktura společnosti a pracovní postupy.
- Způsob „Plánování a realizace kolekcí“ se zohledněním časového hlediska.
- Systém interních auditů.
- Systém analýz získávání údajů o spokojenosti zákazníků a úspěšnosti prodeje.
- Systém vedení a evidence výrobní dokumentace.

V dalších bodech této práce budou popsány jednotlivé dílčí návrhy, k jednotlivým výše uvedeným bodům.

##### **4.1. Návrhy a doporučení – organizační struktura podniku**

Jak již bylo uvedeno výše, organizační struktura společnosti je uvedena v Organizačním řádu (příloha č. 5) a byla podrobněji popsána v čl. 2.2.2. této práce. Pro přehlednost bude zrekapitulováno to nejpodstatnější, tj. že generálnímu řediteli jsou podřízeny čtyři buňky a to:

- a) centrála,
- b) výrobní oddělení,
- c) oddělení zahraniční výroby,
- d) maloobchodní síť.

Důvody, pro které bylo vysloveno tvrzení, že takto popsaná organizační struktura společnosti není plně funkční, jsou zejména tyto:

- a) Organizační struktura, tak jak je popsána, neodpovídá potřebám výroby.
- b) Organizační struktura nezachycuje změnu pravomocí při účasti ve veřejných zakázkách

#### 4.1.1. Návrh na změnu organizační struktury

##### Odůvodnění navržených změn:

Pozorováním bylo zjištěno, že organizační struktura, tak jak je popsána v Organizačním řádu (příloha č. 5), neodpovídá jak praktickým potřebám společnosti v oblasti rozdělení kompetencí, tak neodpovídá aktuálnímu, faktickému stavu.

Ve stávajícím schématu organizační struktury jsou čtyři samostatné „buňky“, a to oblasti označené jako Administrativa, Výrobní oddělení, Zahraniční výroba a Maloobchodní síť. Dle provedené analýzy, pozorování a stanoveného závěru jsou oblasti administrativy a maloobchodního oddělení definovány správně, jsou zcela v pořádku a zcela v souladu s praxí a toto schéma těchto oddělení zachycuje aktuální stav a rozdělení pravomocí a odpovědností za jednotlivé úseky.

Není tomu však v oblasti výroby a zahraniční výroby. Ze schématu je zřejmé, že do výrobního oddělení spadá především kreativní oddělení a modelárna, u kterých se de facto rozhoduje, co se bude vyrábět, připravují se návrhy a kolekce (kreativní oddělení) a připravují se podklady pro výrobu, vzorky, výrobní postupy, návody, požadavky na výrobky (modelárna). Výrobním oddělením je také zajišťována tuzemská výroba (za tuzemskou je považována i výroba na Slovensku). V tomto výrobním oddělení jsou správně a funkčně definovány vztahy podřízenosti, odpovědnosti a pravomoci.

Ze schématu organizační struktury organizace (Příloha č. 1) by mělo být oddělení zahraniční výroby samostatnou buňkou organizační struktury. Toto se skládá ze čtyř pracovníků, a to ředitelky a dvou techniků zahraniční výroby. **V tomto schématu však zcela chybí upřesnění vztahů a nutnost provázání vztahů oddělení zahraniční výroby s výrobním oddělením, zejména s modelárnou a kreativním oddělením.** Oddělení zahraniční výroby přitom musí spolupracovat a také spolupracuje s celým výrobním oddělením, zejména pak s modelárnou.

Tyto vztahy, zcela nezbytné a zásadní, nejsou ve schématu popsány, a to zejména:

- nutnost konečné odpovědnosti jedné osoby za výrobek při jeho výrobě v zahraničí nebo tuzemsku;
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti při přímém jednání mezi zahraniční výrobou, modelárnou a kreativním oddělením.

### **Návrh řešení:**

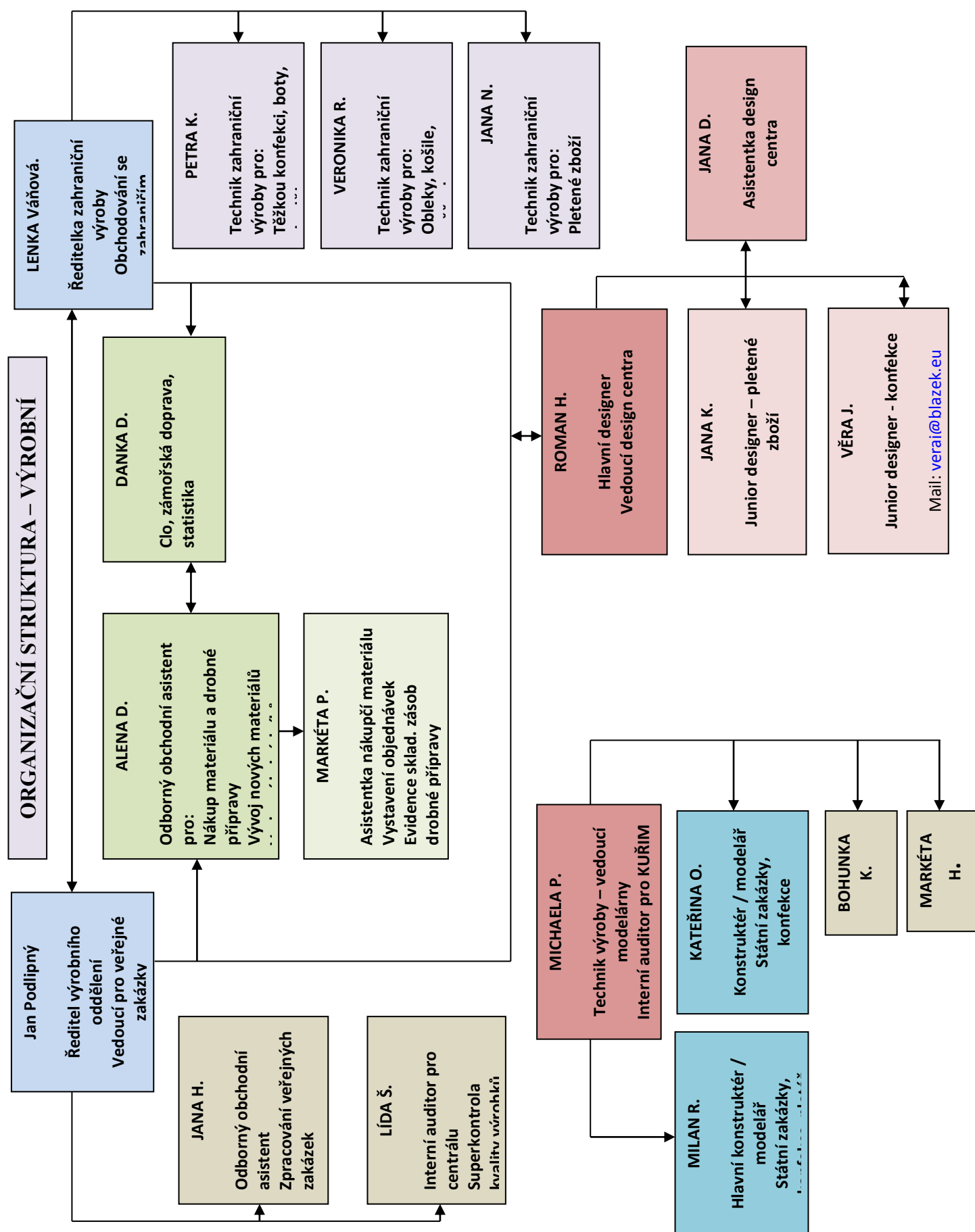
V rámci diplomové práce byl zpracován návrh nové organizační struktury výrobního oddělení (Obr. č. 12, strana 71), která výše uvedené nedostatky odstraní. Návrh nového schématu organizační struktury zachycuje nové schéma výrobního oddělení, kde:

- a) Ředitelka zahraniční výroby je nově nadřízenou, společně s ředitelem výroby, nákupčí materiálu a asistentce výrobního oddělení pro zámořskou dopravu a je nadřízenou pro modelárnu a kreativní oddělení, přičemž přímou zodpovědnost za chod a organizaci těchto dvou útvarů nese výrobní ředitel. Vymezení pravomocí a odpovědností je jednoznačná.
- b) Jsou zachyceny vazby mezi modelárnou, kreativním oddělením a oddělením zahraniční výroby.

### **Cíl navržených změn**

Ad a) Tímto je zcela jednoznačně dána kompetence výrobního ředitele a ředitelky zahraniční výroby rozhodovat a udílet pokyny modelárně a kreativnímu oddělení. Současně je zachována vyšší zodpovědnost výrobního ředitele za realizaci projektů, především vzorování a zadání vzorování pro tuzemské a zahraniční výroby, kreativního oddělení a modelárny. Odpovědnost za hotové výrobky určené pro prodej nese každý z ředitelů sám v rámci místa plnění výroby.

Ad b) Tímto jsou jednoznačně zachyceny vztahy mezi oddělením zahraniční výroby, modelárnou a kreativním oddělením. Ředitelka zahraniční výroby je oprávněna, nově z pozice nadřízené, udílet pokyny modelárně, resp. vedoucí modelárny a vedoucímu kreativního oddělení. Při řešení vzniklých potíží je ředitelce zahraniční výroby oporou ředitel výroby.



Obr. č 12 Organizační schéma výrobního oddělení

V návaznosti na nové schéma výrobního oddělení je upraveno také schéma organizační struktury celé společnosti (Obr. č. 14, strana 75), ve kterém je zachycena změna vztahů výrobního oddělení a zahraniční výroby s modelárnou a kreativním oddělením.

Je zřejmé, že nelze v tomto schématu popsat veškeré vztahy a že nepochybně existuje i nutnost komunikace mezi zaměstnanci napříč jednotlivými odděleními. Vztahy, které jsou novým schématem upraveny, jsou však natolik zásadní, že ve schématu organizační struktury musí být zachyceny. Vyjasnění a úprava vztahů výrobního oddělení maximální měrou přispívají ke zlepšení kvality všech výrobků a zjednodušení informačního toku.

#### 4.1.2. Účast ve veřejných zakázkách

Jednou z dalších oblastí a podnikatelských příležitostí, do kterých společnost zasahuje, je oblast veřejných zakázek (pro státní složky) a veřejných obchodních soutěží (pro soukromé firmy). I přesto, že podíl na veřejných zakázkách či soutěžích nepředstavuje nejdůležitější zdroj příjmů společnosti, jedná se o záležitost vzhledem k objemu poměrně podstatnou. Tato oblast je zásadní i z hlediska prestiže společnosti.

Důležité je zdůraznit, pro další odůvodnění návrhu zlepšení, že výrobky, které jsou předmětem veřejných zakázek či obchodních soutěží jsou diametrálně odlišné od základního zaměření společnosti, tj. od pánské konfekce, pánské módy. Jako příklad lze uvést outdoorové oblečení ozbrojených složek státu, advokátní taláry, či tzv. jednotné firemní oblečení např. pro Českou poštu, Českou pojišťovnu apod.

Rozdílné výrobky vyžadují rozdílný způsob řízení výroby, vyžadují komunikaci se zkušebními ústavy, komunikaci se zadavatelem, zvýšenou komunikaci s právníky, zcela jiné zajištění speciálních materiálů a především také vyžadují jiný systém kontroly kvality. Tento systém je často stanoven zadavatelem, popř. je zadavatelem kontrola přímo prováděna, jsou přesně stanoveny termíny, požadované vlastnosti atd. **A právě z důvodu naprosté odlišnosti veřejných zakázek a obchodních soutěží není možné, při výrobě takovýchto zakázek, využít organizační strukturu výše popsanou.** To znamená, že nelze použít ani organizační strukturu tak, jak je v současné době uvedena v organizačním řádu v příloze č. 5, ale ani nově navrženou základní organizační strukturu (Obr. 14, strana 75).

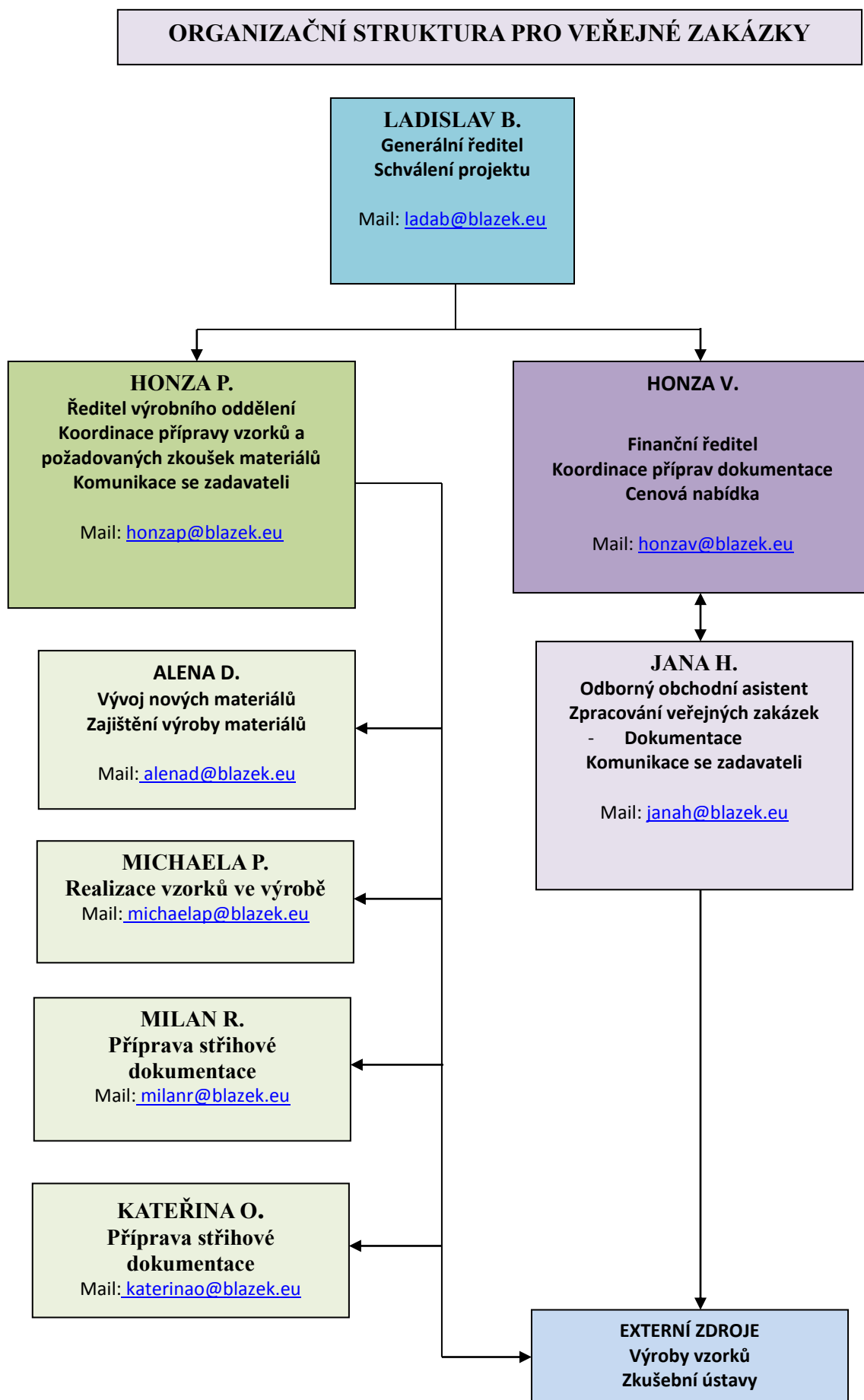


Při návrhu zlepšení či doplnění organizační struktury o stanovení kompetencí při účasti ve veřejných zakázkách či veřejných soutěžích připadly do úvahy v zásadě dvě možnosti řešení, a to jednak trvalá změna organizační struktury nebo „doplňková“ organizační struktura pro tuto oblast. V trvalé organizační struktuře by byla samostatně vyčleněna oblast veřejných zakázek a rozdělení pravomocí, tj. existovala by jedna organizační struktura, kde by byli vyčleněni pracovníci, kteří by měli na starosti pouze tuto oblast. V „doplňkové“ organizační struktuře by potom bylo vytvořeno schéma odpovědností, které by bylo používáno pouze v případě veřejných zakázek, zatímco pro výrobu běžného sortimentu by bylo stále používáno schéma základní. To znamená, že v tomto případě by např. při výrobě konfekce byl výrobní ředitel nadřízeným technika, ale v oblasti veřejných zakázek by tomu mohlo být naopak. Varianta „doplňkového“ schématu organizační struktury byla nakonec zvolena z toho důvodu, že objem veřejných zakázek přeci jen nedosahuje takové výše, aby bylo nutné vyčlenit speciální „tým“, který by se zabýval pouze veřejnými zakázkami (nicméně nutnost tohoto modelu nelze do budoucna vyloučit).

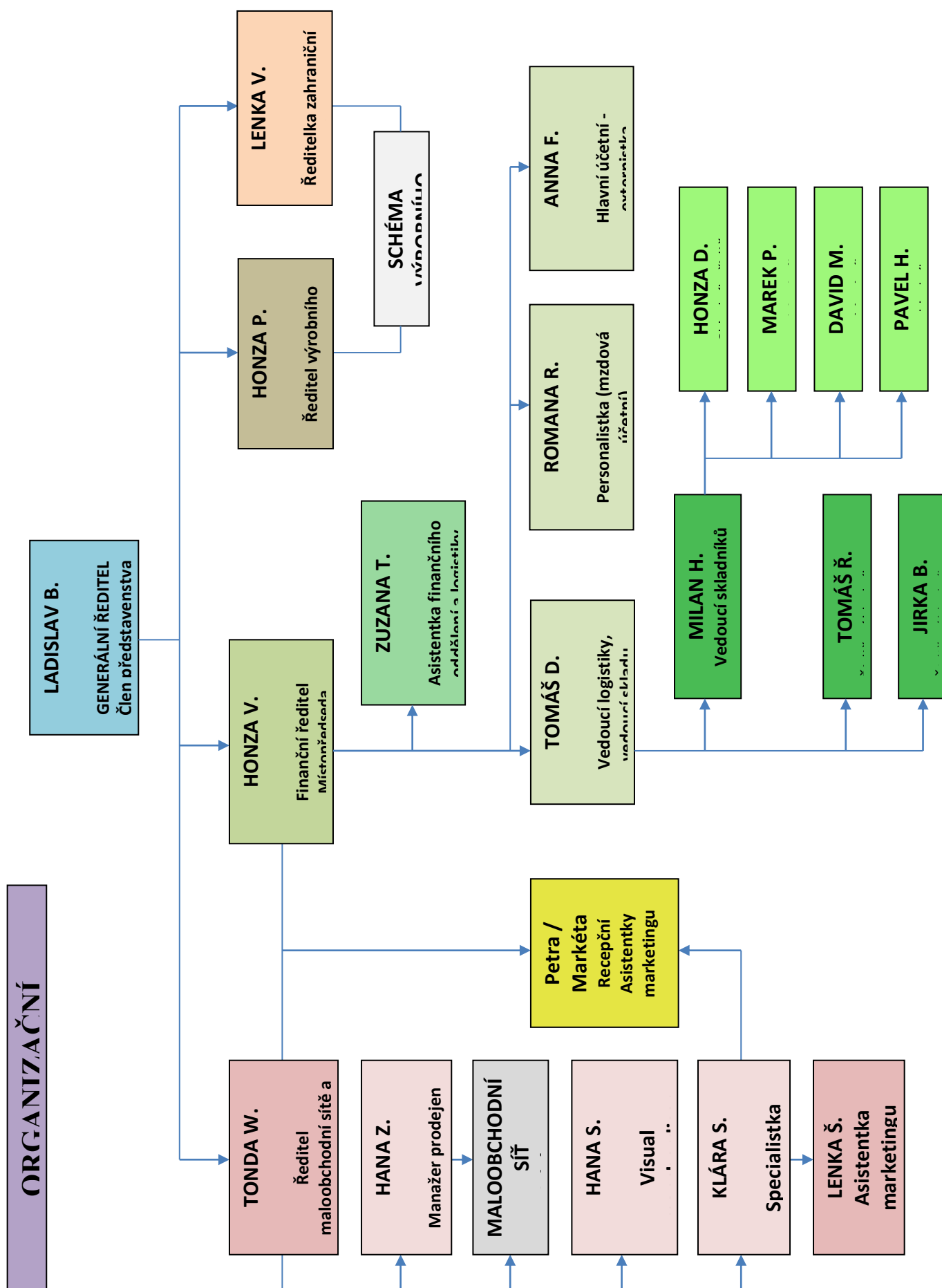
Při analýze organizačního fungování společnosti při realizaci veřejných zakázek bylo zjištěno, že pravomoci a kompetence nejsou pro tuto oblast jednoznačně definovány a nejsou jednoznačně definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Současně bylo zjištěno, že neplatí, pro tuto oblast výroby, původní schéma organizační struktury. Nově navržené organizační schéma je zachyceno na obrázku č. 13, strana 74. Z tohoto schématu je zřejmé, že na oblast veřejných zakázek je, či by měl být takto vyčleněn tým lidí, kteří budou zodpovědní za realizaci veřejných zakázek, jsou nově definovány pravomoci a odpovědnosti.

Vytvořením organizační struktury pro realizace veřejných soutěží budou jednoznačně upraveny pravomoci. Tím bude předcházeno případným sporům o rozhodovací pravomoci a odpovědnosti. Tyto vztahy se nebudou tvořit pro každou realizaci veřejné soutěže, ale budou pevně nastaveny. Toto pevné nastavení se může dále promítnout i ve mzdové politice společnosti, kdy bude moci být, už v pracovní smlouvě, upravena motivační složka za kvalitní splnění svých úkolů v této činnosti.

**Přepřpracovaná organizační schémata byla předložena vedení společnosti ke schválení. Organizační schémata byla vedením následně schválena a vyvěšena na dostupném místě společnosti a s principem jejich využívání byli seznámeni všichni zaměstnanci.**



Obr. č. 13 Organizační struktura - veřejné zakázky



Obr. č. 14 Organizační struktura - centrála

#### 4.1.3. Pracovní popisy

Každý zaměstnanec společnosti má stanoven svůj pracovní popis, který obsahuje pracovní náplň, odpovědnosti a pravomoci vycházející z jeho funkce. Bez tohoto popisu by byla organizační struktura neúplná, nejasná a nezřetelná. Tento pracovní popis je proto funkčně spojen s organizační strukturou. V případě, že dojde ke změně organizační struktury, je nutné rovněž přistoupit ke změně popisu pracovní náplně jednotlivých pracovníků.

Při rozhovoru s personalistkou a nahlédnutím do některých pracovních popisů byl stanoven závěr, že ke změnám v pracovních popisech by mělo dojít i v případě, že by nedošlo ke změně organizačních struktur. Popisy jsou často velmi stručné a přesně nevystihují zaměstnancem vykonávanou práci. Ke změnám pracovní náplně dochází také příchodem nových zaměstnanců, při rozdělení úkolů nebo naopak odchodem některého ze zaměstnanců a delegování jeho úkolů na ostatní pracovníky. Aby nedocházelo k prolínání kompetencí a úmyslného zbavování se pracovních úkolů, je třeba pracovní náplň průběžně doplňovat či sledovat její změny. Vždy na začátku roku jsou prováděny pohovory mezi nadřízenými a podřízenými každého oddělení. Tématem bývá zhodnocení uplynulého roku z pohledu zaměstnance, návrhy na zlepšení, stanovení cílů zaměstnance na další období a také k plánu a stanovení motivačních složek pro nadcházející rok. V této fázi by mělo dojít k posouzení pracovních povinností zaměstnance a k případnému doplnění pracovního popisu konkrétního pracovníka.

##### **Návrh řešení:**

Na základě analýz bylo navrženo, aby v této fázi procesu došlo k revizi pracovní náplně každého zaměstnance a na základě schválení vedoucích oddělení k doplnění pracovní náplně zaměstnanců a předání personalistce k založení do zaměstnancovy osobní složky. Pokud je na jednu funkci obsazeno více než jedno pracovní místo, měl by být předložen také postup prováděné práce. Přesné pracovní postupy by měly přesně upravovat nejen povinnosti zaměstnance, jejich popis, ale i postup, jakým tyto povinnosti plnit. Nestačí, že v popisech pracovní činnosti bude uvedeno, např. že zaměstnanec kontroluje kvalitu produktů, ale mělo by být také uvedeno, jakým způsobem kvalitu kontroluje, postup při zjištění nekvality, postupy reklamací atd. Tento postup by měl být univerzální, tak, aby jakýkoliv nový zaměstnanec, který nahradí stávajícího zaměstnance, přesně věděl, co a jak má dělat, a aby mu tento pracovní popis

pomohl v orientaci v nových povinnostech. Nejdůležitější funkcí těchto pracovních popisů však je zachování kontinuity způsobu prováděné práce při změně zaměstnance. To znamená, aby při změně pracovníka na dané pozici byly zaběhlé postupy prováděny stejně nebo alespoň obdobně a aby tímto způsobem bylo dosahováno co nejvyšší kvality výrobků.

V rámci rozsahu této práce není možné navrhnout pracovní postupy všech pracovníků. Pro příklad, jak by měl takový pracovní popis vypadat, byl vytvořen popis práce na mé pracovní pozici, tedy na pozici výrobního technika: „*Pracovní postup kontroly výroby pro výrobní techniky*“ a přiložen jako obrázek č. 15, strana 78.


Pro účely organizace je sestavena organizační struktura, která je vyhotovena jako samostatný dokument a je vyvěšena na nástěnce na dostupném místě společnosti.

V organizační struktuře je uvedeno, kdo je vedoucí daného oddělení a kdo je jeho přímým nadřízeným nebo podřízeným s uvedením jeho funkce. Pro rychlou orientaci je toto schéma dostatečné. Často však z neznalosti obsahu funkcí dochází k prolínání funkcí a povinností a to je příčinou častých nedorozumění v oblasti řešení pracovních povinností a vzniklých problémů. Organizační schéma však, jak již bylo řečeno, nedává zcela jasný obrázek o kompetencích a o rozdělení pracovních úkolů. **Proto by měly být, k tomuto schématu připojeny i podrobné pracovní popisy.**

Pokud je hlavním cílem společnosti kvalitní výrobek a spokojený zákazník, musí být konečného výsledku dosahováno stejným způsobem. Předpokladem pro úspěšné využívání postupu kontroly je úzká spolupráce všech techniků. **Zpracovaný „pracovní postup kontroly výroby pro výrobní techniky“ byl vedením přijat a uznán jako plně funkční dokument.**

#### 4.1.4. Stručné shrnutí a stanovení závěrů

Zavedením přesnějších organizačních struktur, přesným vymezením pravomocí a odpovědností, zavedením „doplňující“ organizační struktury v období příprav veřejných zakázek a zavedením přesných a jednoznačných pracovních popisů a postupů se očekává **jednoznačné zlepšení v dosahování stanovených cílů, upřesnění povinností jednotlivých pozic a odpovědností, zrychlení informačního toku a zpřehlednění struktury společnosti.** V důsledku sjednocení pracovních postupů pro stejná pracovní místa se očekává **jednoznačné zvýšení kvality výrobků a spokojenosti zákazníků.**

	<b>PRACOVNÍ POSTUP – KONTROLA KVALITY VÝROBKŮ:</b> <b>POSTUP KONTROLY KVALITY VÝROBY PRO TECHNIKY VÝROBY</b>	
1.	<p>Technik výroby <b>zpracuje zadávací dokumentaci</b> na základě vzorovacích karet (kreativní oddělení) a interního plánu výroby (nákupčí materiálu).  Zadávací dokumentace zahrnuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování výrobních karet – rozpis drobné a metrové přípravy ke každému artiklu, specifikace adjustace</li> <li>• Technický popis daného modelu</li> <li>• Technický náčrt daného modelu</li> <li>• Tabulka kontrolních rozměrů</li> <li>• Zapečetěný referenční vzorek; referenční vzorek musí souhlasit se zadáním, musí být označen případnými změnami</li> <li>• Zajištění předání stříhové dokumentace (modeláři / konstruktéři)</li> </ul>	
2.	<p><b>Předáním kompletní dokumentace</b> do výroby na základě předané výrobní dokumentace, výrobní podniky zhotoví předvýrobní vzorek (záběh). Výrobní podnik zajistí veškerou originál drobnou a metrovou přípravu, případně schválí náhrady tak, aby byly adekvátní k originálům. Pro zhotovení předvýrobního vzorku zvolíme jinou než základní velikost (základní vel. 50), ověření správnosti stupňování.</p>	
3.	<p><b>Hodnocení předvýrobního vzorku</b>, osobně přímo ve výrobním závodě za přítomnosti všech zodpovědných pracovníků – technolog, mistr, technická kontrola, konstruktér / modelář, který stříhovou dokumentaci připravoval. V případě hodnocení vzorků pouze za přítomnosti technika výroby (Blažek Praha a.s.) musí technik zpracovat komentář a následně ho odeslat zodpovědné osobě ve výrobním závodě.</p> <p>Hodnotí se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Celkový vzhled výrobku;</li> <li>➤ Padnutí výrobku na postavě – vzhledem ke zvolené velikosti vzorku;</li> <li>➤ Správnost kontrolních měr na vzorku dle TKM;</li> <li>➤ Chování vrchového materiálu na základě zhotovených materiálových zkoušek;</li> <li>➤ Technologie zpracování dle referenčního vzorku;</li> <li>➤ Správnost použití drobné a metrové přípravy, kontrola funkčnosti;</li> <li>➤ Kontrola správnosti údajů na interetiketě (přiřazený artikl, složení materiálu, ošetrovací symboly), správnosti údajů na samolepce s čárovým kódem, správnost umístění visačky na výrobku;</li> <li>➤ Odsouhlasení adjustace výrobku – výrobek na ramínku, zapnutí, urovnání, umístění visačky (musí být viditelné), zabezpečení pro bezpečnou expedici;</li> <li>➤ Návrh zlepšení a zajištění ve výrobě;</li> <li>➤ Hotový zápis je přiložen k referenčnímu vzorku pro výrobu a následně technik výroby umístí zápis do výrobní karty daného výrobku.</li> </ul>	
4.	<p>Kontrola výrobků v počáteční fázi výroby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kontrola zlepšení na základě zápisu z hodnocení předvýrobního vzorku</li> <li>➤ Kontrola všech výrobních operací, případně návrh na zlepšení a zdokonalení nebo změna technologického zpracování;</li> <li>➤ Kontrola správnosti použití veškeré předepsané drobné a metrové přípravy;</li> <li>➤ Namátková kontrola rozměrů – rozešití kapes, délky rozparků apod.;</li> <li>➤ Kontrola využití dostupné speciální techniky;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kontrola využití mezioperačního žehlení.</li> </ul> <p>Kontrola probíhá za přítomnosti hlavního technologa, mistra nebo technické kontroly dané výrobní linky. Technik provede zápis z kontroly výroby a následně ho předá kompetentní osobě výrobního závodu a přiloží ho k výrobní kartě.</p>
5.	V případě potřeby provést další kontrolu výroby pro zamezení výroby vadných výrobků (komplikace ve výrobě, např. zpracování materiálu, technologie zpracování).
6.	<p>Kontrola výroby před expedicí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zhodnocení celkového vzhledu výrobku na ramínku;</li> <li>➤ Konečné žehlení výrobku (lesky, protlaky apod.);</li> <li>➤ Kontrola rozměrů na základě tabulky kontrolních měř a zápis do tabulky ve formuláři „uvolnění artiklů k expedici“;</li> <li>➤ Správnost přiřazení a umístění visaček na výrobek;</li> <li>➤ Správnost adjustace (ramínko, PE sáček), ochrana před poškozením výrobku při expedici a označení samolepkou s čárovým kódem;</li> <li>➤ Odsouhlasení konečného počtu výrobků.</li> </ul> <p>Postup kontroly kvality hotových výrobků:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hotové výrobky (dle druhu: podšité, nepodšité) zůstanou nedořité v rukávové části tak, aby možné zkontrolovat vnitřní vybavení a zpracování výrobku, hotové výrobky (kalhoty) se kontrolují zcela dokončené, provede se kontrola 10-20% výrobků z artiklu</li> <li>➤ V případě odhalení neshod a nekvalitních výrobků se celý artikl vrátí zpět do výroby pro odstranění vad, zavedou se nápravná opatření (povolané osoby zorganizují nápravu), následně proběhne opětovná kontrola stejného rozsahu</li> <li>➤ V případě kladného hodnocení výrobků se výrobky vrátí do výrobní linky pro došití, dokončení žehlením</li> <li>➤ Následně se zkontroluje opět 10-20% výrobků po kompletním dokončení včetně adjustace</li> <li>➤ V případě správnosti se všechny výrobky přesunou do skladu výrobků</li> </ul>
7.	Po kontrole všech požadovaných kritérií, které jsou kontrolovány, technik výroby uvolní artikl k expedici a dohodne předpokládaný termín expedice.
8.	<p>Počet kontrolovaných výrobků: 10-20% dle rozsahu artiklu (a vlastního uvážení)</p> <p>Povolený počet vadných výrobků: 1% z celkového množství kusů v artiklu</p>

Obr. č. 15 Pracovní postup – kontrola kvality výrobků

Při dodržování stanoveného postupu práce kontroly výrobků pro techniky výroby dojde především ke zvýšení kvality výrobků. Důležitá je komunikace s výrobními závody, neustálé diskutování o problémech a informování o změnách a možných zlepšeních. Výhodou tuzemské výroby zůstává možnost okamžitých zpětných vazeb, vysoká podpora ze strany výrobních závodů především ze strany technické přípravy výroby, technologů a mistrů. V případě odhalených vad v důsledku užívání výrobku je výhodou zpětná vazba na výrobní závod a okamžité zavedení opatření. U zahraničních výrob celý proces probíhá až s několika měsíčním předstihem, zpětná vazba a okamžitá náprava zjištěných vad tedy již není možná, tím také dochází ke zvýšení počtu reklamací.

#### **4.2. Návrhy a doporučení – způsob „plánování a realizace kolekcí“ se zohledněním časového hlediska**

Před začátkem nové kolekce výrobní ředitel sestaví „plán kolekce“, ve kterém je chronologicky zpracován průběh kolekce od návrhu, přes výrobu a prezentaci nové kolekce focením katalogu a pořádáním módních přehlídek.

##### ***Návrh řešení:***

Přezkoumáním plánu kolekce s časovým zohledněním byl stanoven závěr, že realizace kolekce v daném čase je možná, ale rozložení časových období pro konkrétní úkoly je třeba lépe rozložit. Termíny jsou nedodržovány především kreativním oddělením, a proto byla doporučena důslednější kontrola plnění termínů konkrétními osobami. V případě nedodržení termínů požadovat doložení záznamů o důvodech jejich zpoždění. Na základě těchto záznamů je možné předcházet následným neshodám při realizaci další kolekce. Do „plánu kolekce“ byl doplněn další sloupeček pro zapisování data splnění úkolu. Vzor plánu kolekce je zobrazen v příloze č. 6. Odpovědnost za vyhodnocení plnění termínů ponese výrobní ředitel a ředitelka zahraniční výroby.

##### ***Řešení návrhu zlepšení:***

Po dobu realizace dvou kolekcí bylo sledováno plnění termínů. Pro třetí období již byla zavedena opatření v podobě posunu termínů pro plnění konkrétních úkolů. Hodnocení se týká kolekcí:

*Podzim – Zima 2011 – 12 (sledování dodržování termínů), (příloha č. 8)*

*Jaro – Léto 2012 (sledování dodržování termínů), (příloha č. 9)*

*Podzim – Zima 2012 – 13 (aplikace zlepšení a hodnocení), (příloha č. 10)*

##### ***Plnění bodu č. 1 – Zadání kolekce pro kreativní oddělení***

Zadání kolekce – na základě hodnocení prodeje předchozí kolekce (např. Jaro – Léto 2011 → Jaro – Léto 2012). Zhodnotí se úspěšnost prodeje jednotlivých modelů, stanoví se požadavky na změny nebo se model zruší, již se nebude v další kolekci opakovat. Vyškrtnuté modely se nahradí novými. Stanoví se termíny pro dodání výrobků na prodejny pro prodej kolekce, termíny stanoví ředitel maloobchodní sítě dle požadavků trhu.



Tabulka č. 1 Splnění termínu- zadání kolekce

Podzim-zima 2011-12		Jaro - Léto 2012		Podzim-zima 2012-13	
<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>
25.8.2010	23.8.2010	31.1.2011	28.1.2011	23.8.2011	23.8.2011

Zadání kolekce probíhalo cca s dvoudenním předstihem, vytvořila se tak časová rezerva, která bude využita v jiných oblastech.

### ***Plnění bodu č. 2 - Plán vzorování kolekce***

Plán vzorování kolekce sestaví ředitel výrobního oddělení společně s vedoucím kreativního oddělení na základě zadání kolekce. Kreativní oddělení sestaví návrh zařazených modelů a návrhy pro nové modely. Podle vybraných modelů se určí, kde se bude ten který model vzorovat (obleky – Accord Trenčín, kabáty, bundy – Odeva Lipany, košile – Zornica Banko Fashion atd.) Nově navrhnuté modely se zhotoví na modelárně a po odšití prototypů se operativně zařadí na převzorování do konkrétních výrobních závodů.

Tabulka č. 2 Splnění termínu – plán vzorování kolekce

Podzim-zima 2011-12		Jaro - Léto 2012		Podzim-zima 2012-13	
<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>
5.9.2010	5.9.2010	28.2.2011	10.3.2011	7.9.2011	10.9.2011

Dodržení termínu plánu vzorování nebylo dodrženo ani s přidanou časovou rezervou z minulého období. Je třeba začít s plánováním kolekce ihned po jejím zadání. Byla zavedena opatření a to v podobě průběžného předkládání plánu kolekce týden před splněním termínu. Za splnění termínu zodpovídá vedoucí kreativního oddělení, plán předkládá průběžně výrobnímu řediteli.

### ***Plnění bodu č. 3 a 4 – mezinárodní veletrhy***

Účast na mezinárodních veletrzích v daném termínu je známa rok předem, nesplnění termínu je tedy nemožné. Na veletrzích se prezentují nové trendy v materiálech pro nadcházející kolekce. Veletrhů se účastní vedoucí kreativního oddělení, nákupčí

materiálu a ředitel maloobchodní sítě. Podle stanoveného plánu kolekce se přímo na veletrzích vyberou a ihned objednají vybrané kupóny materiálů pro vzorování.

### ***Plnění bodu č. 5 – výroba vzorovacích karet***

Objednané kupóny z veletrhů začnou přicházet v průběhu jednoho měsíce postupně. Na základě doručených kupónů jsou rozepsány předem stanovené modely a následně zhotoveny „vzorovací karty“ pro výrobní závody. Do vzorovacích karet jsou zadány požadavky na drobnou a metrovou přípravu.

*Tabulka č. 3 Splnění termínu – výroba vzorovacích karet*

<b>Podzim-zima 2011-12</b>		<b>Jaro - Léto 2012</b>		<b>Podzim-zima 2012-13</b>	
<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>
říjen	16.11.2010	březen	14.4.2011	říjen	16.11.2011

Splnění termínu pro odevzdání vzorovacích karet do výrobních závodů je velkou měrou ovlivněno dodávkami kupónů pro vzorování. Kupóny jsou shromažďovány na centrále a postupně odesílány nejdříve na kreativní oddělení a po zpracování vzorovací dokumentace do výrobních závodů. Termín nebyl nikdy dodržen, i přes to, že kupóny byly dodány včas. Na základě těchto zjištění byl proveden audit kreativního oddělení a bylo zjištěno, že zhotovení vzorovacích karet a zadání vzorování do výrobních závodů je často bržděno nesystematickou prací a zbytečným odkládáním této povinnosti. Často se věnují jiným úkolům a zadání vzorování „stojí“. Vzorovací karty se aktuálně odevzdávají do výrobních závodů na tři kola, tedy zpravidla se třemi dodacími termíny. Byly tak stanoveny dílčí termíny pro zadání vzorování a to tak, že pro každou výrobu je stanoven termín odevzdání karet, termíny jsou stanoveny v bezprostřední návaznosti a jejich plnění je důsledně kontrolováno výrobním ředitelem. Plnění termínu je evidováno a bude konfrontováno s další kolekcí a vyhodnoceno, jestli je takto zvolený postup efektivní.

### ***Plnění bodu č. 6 – Výběr materiálů z ramínek***

Výběr materiálů z ramínek – činnost, která nastává pouze v případě, že nebyly dodány objednané kupóny nebo nesplnily designerovi představy a je potřeba je něčím nahradit. Výběr materiálů probíhá operativně a nijak neomezuje plnění termínů.

**Plnění bodu č. 7 – Objednání drobné a metrové přípravy**

Objednání drobné přípravy je závislé na zhotovených vzorovacích kartách. Výrobní závody musí mít jasně dané, co budou pro vzorování potřebovat, co si mají objednat a od jakého dodavatele. Některé druhy příprav objednáva společnost Blažek z vlastních zdrojů. Rozepsání drobné přípravy je často zpožděno až o čtrnáct dnů, je tedy ohrožen termín dodání vzorků na centrálu. Objednání drobné přípravy je ovlivněno zhotovením vzorovacích karet. Termín byl nedodržován o celý týden a více. Na dodání většiny drobné přípravy tento časový skluz neměl výrazný vliv, přípravy, které nebyly dodány včas, musely být nahrazeny. Vzorek tím ztrácí původní záměr. Po dokončení je třeba složitě dohledávat, jak měl vzorek původně vypadat, často se po selekci musí odšít vzorek nový s objednáním originálních příprav. V případě časové tísně nelze vzorek otestovat co do funkčnosti všech vybraných materiálů a tím může docházet k výrobě nekvalitních výrobků.

*Tabulka č. 4 Splnění termínů – objednání drobné a metrové přípravy*

<b>Podzim-zima 2011-12</b>		<b>Jaro - Léto 2012</b>		<b>Podzim-zima 2012-13</b>	
<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>
10.10.2010	20.10.2010	10.3.2011	19.3.2011	13.10.2011	17.11.2011

Důslednou kontrolou dodržování stanovených termínů a zajištění malé časové rezervy po přesunutí termínu pro novou kolekci došlo k nedodržení termínu o čtyři dny. Na dodání většiny drobné přípravy tento časový skluz neměl výrazný vliv, přípravy, které nebyly dodány, musely být nahrazeny. Opatření jsou zaváděna nepřetržitě zvýšeným tlakem na kreativní oddělení výrobním ředitelem.

**Plnění bodu č. 8 – Presentace kolekce**

Presentace kolekce probíhá po zadání vzorování do výrobních závodů a modelárně ve chvíli, kdy je kolekce sestavena alespoň „vizuálně“. Kolekce je představena pomocí nákresů a přiřazením materiálů. Při presentaci kolekce, kde je přítomen ředitel výrobního oddělení, generální ředitel, vedoucí maloobchodní sítě a kreativního oddělení, se zhodnotí prodej současně probíhající kolekce. Hodnocení provádí vedoucí maloobchodní sítě z podkladů skladového programu. Stanovení termínu presentace kolekce závisí na průběhu vzorování, především na plnění termínů vzorování. Proto

prezentace kolekce nikdy neproběhla v daném termínu. Už v této fázi průběhu kolekce nastává velká časová ztráta.

*Tabulka č. 5 Splnění termínů – prezentace kolekce*

<b>Podzim-zima 2011-12</b>		<b>Jaro - Léto 2012</b>		<b>Podzim-zima 2012-13</b>	
<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>
15.10.2010	18.10.2010	14.3.2011	16.3.2011	15.10.2011	18.10.2011

Podle tabulky s uvedenými daty pro splnění termínu je evidentní, že v průběhu tří sledovaných kolekcí nebyl ani jednou dodržen stanovený termín. Zavedení opatření závisí na plnění předchozích bodů plánu výroby. Odstraněním časové ztráty při plánu vzorování a předání vzorovacích karet by mělo dojít také k posunu termínu prezentace kolekce. Za termín prezentace kolekce odpovídá vedoucí maloobchodní sítě.

#### ***Plnění bodů č. 9 a 10 – Odeslání kupónů a stříhové dokumentace***

Termín pro poslední odeslání kupónů a vzorovacích karet do výrobních závodů. Většinou je to třetí kolo vzorování, které obsahuje spíš jen poslední nově vyvzorované modely na převzorování ve výrobních závodech. Často se stává, že tyto poslední vzorky nejsou dodány v požadovaném termínu a nedostanou se do výběru kolekce.

##### ***Plnění termínů:***

Splnění termínů je také závislé na předání kompletní vzorovací dokumentace do výrobních závodů. Pokud není dodržen termín pro předání vzorovacích karet, stříhové dokumentace a zajištění drobné přípravy, není dodržena tato část procesu. Již zde je evidentní potřeba dodržování plnění termínů.

#### ***Plnění bodu č. 11 – Vyvzorovaná kolekce na centrále***

Termín pro dodání všech zadaných vzorků z konfekce na centrálu, zařazení do skupin a příprava na selekci. Neustálým pobízením výrobních závodů bývá většinou časová ztráta, která vznikla kreativním oddělením, vynulována a dodání vzorků se uskuteční jen s malou časovou ztrátou. Často se musí improvizovat ve výběru drobné a metrové přípravy, organizovat zvláštní směny tak, aby byly termíny splněny. Termíny pro dodání vzorků na konfekci bývají dva, kdy druhé a třetí kolo bývá sloučené.

Tabulka č. 6 Splnění termínů – kolekce na centrále

<b>Podzim-zima 2011-12</b>		<b>Jaro - Léto 2012</b>		<b>Podzim-zima 2012-13</b>	
<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>
20.12.2010	30.12.2010	15.4.2011	17.4.2011	20.12.2011	

Uvedené termíny splnění úkolu jsou termíny dodání posledních vzorků z druhého kola, třetí kolo vzorování se do selekce zpravidla nedostane. Pro letošní vzorování (podzim – Zima 2012 – 13) bylo splnění termínů posunuto z důvodu dřívějšího termínu pro selekci a následnému objednání materiálů pro výrobu. Účelem je dosažení dodání hotové kolekce na prodejny s alespoň dvoutýdenním předstihem než konkurence. Vzorování je momentálně ve fázi, že by všechny stanovené termíny mohly být dodrženy. Pokud se to podaří, budou muset být pro další kolekci nalezeny další časové rezervy a všechny termíny budou posunuty alespoň o čtrnáct dnů dopředu. Plánování kolekce je závislé také na konkurenci, čím dřív bude zboží na prodejně, tím je větší šance, že bude víc zboží prodáno za plnou cenu.

#### ***Plnění bodu č. 12 a 13 - Výběr kolekce konfekce a košil***

Výběr kolekce konfekce a košil pro výrobu – dále jen *selekce*, probíhá na centrále za přítomnosti vedoucího maloobchodní sítě, vedoucího kreativního oddělení, výrobního ředitele a generálního ředitele. Všechny dodané vzorky se zhodnotí podle druhu (city, formal), podle barevnosti a kombinovatelnosti, podle střihového rozdělení (slim, regular, comfort) a padnutí na postavě a pocitu při nošení. Vzorky, které neodpovídají požadavkům, jsou z kolekce vyřazeny. Pokud je potřeba některé vzorky nahradit, vyberou se nové kupóny z ramínek a následně se odešlou do výroby na převzorování. Plnění termínu pro selekci je v rámci možností dodržováno, závisí na dodání vzorků z výrobních závodů. Letošní selekce kolekce je posunuta o čtrnáct dnů dopředu, termín bude nedodržen pouze o 3 dny.

Tabulka č. 7 Splnění termínů – výběr kolekce konfekce a košil

Podzim-zima 2011-12		Jaro - Léto 2012		Podzim-zima 2012-13	
termín	splnění	termín	splnění	termín	splnění
20.12.2010	30.12.2010	31.4.2011	1.5.2011	20.12.2011	

Z tabulky termínů je zřejmé, že v žádné kolekci nebyl splněn termín dodání vzorků na centrálu. Zpoždění je způsobeno opožděným zadáním vzorování do výrobních závodů. Na selekci kolekce závisí objednání materiálů s požadovanými daty dodání a následné splnění termínů dodání hotové kolekce na sklad. Opatření se tedy také týká kreativního oddělení, kdy je třeba dbát a především dodržet zadání kolekce a vzorování ve stanovených termínech.

#### **Plnění bodu č. 14 – Mezinárodní veletrh Pitti Uomo**

Následuje účast na mezinárodním veletrhu Pitti Uomo pro následující sezonu, kde jsou prezentovány nové trendy a barevnosti. Termín je dán rok dopředu a je přesně zaznamenán do plánu kolekce a není možné jej nedodržet.

#### **Plnění bodu č. 15 – Zadávání artiklů**

Po selekci – kompletním sestavení kolekce, se každému vybranému modelu přidělí identifikační číslo – artikl a na základě všech informací o jednotlivých modelech se sestaví kompletní „výrobní plán“, který slouží jako vodítko pro zpracování výrobní dokumentace pro zadání výroby do výrobních závodů. Sestavení „výrobního plánu“ závisí na dokončení selekce celé kolekce. Plán je sestavován průběžně a v průběhu jednoho měsíce je doplňován a upravován. Za plán výroby zodpovídá asistentka nákupu materiálů a výrobní ředitel.

Tabulka č. 8 Splnění termínů – zadávání artiklů

Podzim-zima 2011-12		Jaro - Léto 2012		Podzim-zima 2012-13	
termín	splnění	termín	splnění	termín	splnění
15.1.2011	17.1.2011	15.5.2011	21.5.2011	20.12.2011	

Termíny zhotovení plánu výroby jsou pouze orientační, jak bylo uvedeno výše, plán výroby je doplňován a upravován. Pro tuto kolekci bylo datum sestavení plánu výroby

stanoveno na 20. 12. 2011 tedy bezprostředně po selekci kolekce a z důvodu zrychlení celé kolekce. Ještě do konce roku budou objednány všechny vrchové materiály, aby byly nejpozději v prvním týdnu příštího roku potvrzeny termíny dodání materiálů od výrobců na výrobní závody. V současné době se dokončuje výroba všech vzorků a splnění termínu je reálné. V této fázi celého procesu jsou všechny časové ztráty vynulovány. Termín selekce kolekce bývá často svoláván ze dne na den.

### ***Plnění bodu č. 16 Výroba sketchbooku***

Výroba sketchbooku – kniha, který obsahuje kompletní vybranou kolekci dané sezony. Sketchbook vyrábí kreativní oddělení a obsahuje nákresy všech modelů, artikly, artikly materiálů, stříhové zařazení a barevnosti. Slouží jako podklad pro prodej kolekce. Dokončení sketchbooku bývá většinou opožděno a prodej probíhá bez něj. Sketchbook vyrábí junior designer za pomoci asistentky kreativního oddělení.

*Tabulka č. 9 Splnění termínů – výroba sketchbooku*

<b>Podzim-zima 2011-12</b>		<b>Jaro - Léto 2012</b>		<b>Podzim-zima 2012-13</b>	
<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>
14.-20.1.2011	30.1.2011	30.5.2011	15.6.2011	2.-9.1.2012	

Z tabulky je evidentní, že sketchbook nebyl nikdy dokončen v požadovaném termínu, pro tuto sezonu je termín posunut jako všechny ostatní úkoly o čtrnáct dnů dopředu. Na zhotovení sketchbooku se budou tentokrát podílet tři členové kreativního oddělení, dva junior designéři a asistentka kreativního oddělení. Pokud začnou ihned po sestavení plánu výroby, splnění termínu je reálné.

### ***Plnění bodu č. 17 – prezentace kolekce pro maloobchodní síť***

Prezentaci kolekce organizuje vedoucí maloobchodní sítě a během prezentace se objednává zboží na jednotlivé prodejny podle jejich potřeb. Prezentaci realizuje kreativní oddělení, kdy představí kolekci z pohledu nových trendů, barevností, stříhů a zvoleného tématu, všem vedoucím prodejen. Vedoucí dále všechny získané informace, poznatky a postřehy předají prodejním asistentkám na svých prodejnách. Termín prezentace bývá dodržován.

Tabulka č. 10 Splnění termínů – prezentace kolekce pro maloobchodní síť

Podzim-zima 2011-12		Jaro - Léto 2012		Podzim-zima 2012-13	
<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>	<i>termín</i>	<i>splnění</i>
15. 1. 2011	15. 1. 2011	30. 5. 2011	30. 5. 2011	31.7. 2012	

Termíny prezentace jsou dodržovány, na tyto stanovené termíny jsou organizovány pravidelné měsíční porady vedoucích, termíny jsou stanovené dlouho dopředu. Byl stanoven závěr, že jsou tyto prezentace plánovány zbytečně s takovým předstihem, do prodeje kolekce zbývá ještě velmi mnoho času, vedoucí prodejen už často ve chvíli zahájení prodeje nové kolekce neznají potřebné informace. Je to dlouhý čas od prezentace a mnoho informací bývá zapomenuto. Často se proto musí organizovat nové „porady“, kde se tyto informace opakují. Bylo navrženo, aby prezentace kolekce byla plánována až na aktuální období, a to asi měsíc před zahájením prodeje a byla zpracována krátká zpráva o kolekci tak, aby mohla být na každou prodejnu zaslána např. mailem a aby si vedoucí i prodejní asistentky mohli v případě potřeby kdykoliv doplnit potřebné informace. Termín prezentace kolekce byl tak pro kolekci Podzim – Zima 2012 – 2013 naplánován až na sedmý měsíc příštího roku. Případné zlepšení bude zaznamenáno a termín stanovován opakovaně tímto způsobem.

#### ***Plnění bodu č. 18, 19, 20 Hotová kolekce pro prodej***

V tomto období probíhají prodeje a kontrakty kolekce. Termín bývá dodržen vzhledem k následujícím úkolům. Uzavření prodeje kolekce je důležité pro objednávky materiálů a drobné přípravy.

#### ***Plnění bodu č. 21, 22 a 23 Objednání materiálů – konfekce, košile, pletáč a žírovačka***

Na základě selekce kolekce a uzavřených kontraktů probíhá dle termínu „žírovačka“ na centrále za přítomnosti celého výrobního oddělení, kde se zhodnotí celá kolekce po technické stránce. Po odsouhlasení jednotlivých modelů asistentka pro nákup materiálů vystaví objednávky pro konkrétní modely. Termín žírovačky je stanoven dlouho dopředu tak, aby byli všichni přítomni a mohli se předem připravit. Hodnotí se padnutí oděvu na postavě, chování materiálu, stříhové padnutí, technologie zpracování a technické zpracování v daném výrobním závodě. Kreativním oddělením by mělo být současně hodnoceno vybavení výrobku – metrová příprava jako jsou podšívky,



kapsovinu a drobná příprava – knoflíky, spony a jiné ozdobné prvky. Tato část hodnocení bývá často odložena a vzniká další časová ztráta, které se odrazí na zpožděném zadání kolekce do výrobních závodů. Na žírovačce bývají řešeny i problémy, které vznikly ve výrobě během výroby předešlé kolekce a to takové, které přímo souvisí s kvalitou výrobků. Padnou návrhy na zlepšení, které jsou následně realizovány a průběžně hodnoceny a zaváděny do praxe. Termíny uskutečnění žírovačky není nutné blíže sledovat.

#### ***Plnění bodu č. 24, 25 a 26 Zadání kolekce, mezinárodní veletrhy***

Termíny se týkají úkolů pro další sezonu. Termíny byly sledovány a upraveny tak, aby nedošlo k další časové ztrátě.

#### ***Plnění bodu č. 27 – Upřesnění výrobních kapacit***

Do výrobních závodů jsou zaslány tabulky s upřesněním výrobních kapacit se zadáním konkrétních modelů, počet kusů a termínů dodání hotových výrobků, které jsou následně výrobními závody potvrzeny. Na základě stanovených kapacit je zpracována výrobní dokumentace.

#### ***Plnění bodu č. 28 Předání výrobních karet výrobním závodům***

Zpracování výrobní dokumentace je závislé na předání podkladů z kreativního oddělení. Musí být vyjasněny stříhové úpravy (žírovačka) a vybavení jednotlivých výrobků (metrová a drobná příprava). Jak již bylo uvedeno v *Plnění bodu č. 21, 22 a 23*, vyjasnění těchto záležitostí by mělo proběhnout v den žírovačky, bývá ovšem odsunuto. Tím se kreativní oddělení a následně výrobní technici, kteří za odevzdání výrobní dokumentace odpovídají, dostanou do časového skluzu a odevzdání veškeré výrobní dokumentace je opožděno. Do výrobní dokumentace patří také referenční vzorky, které musí být v případě velkých změn, které vyplynou ze žírovačky, opraveny a převzorovány. Zadávací dokumentaci a výrobní kartě je podrobněji věnována kapitola 4. 5. této práce.

Tabulka č. 11 Splnění termínů – předání výrobních karet výrobním závodům

Podzim-zima 2011-12		Jaro - Léto 2012		Podzim-zima 2012-13	
termín	splnění	termín	splnění	termín	splnění
15. 2. 2011	28. 2. 2011	15. 8. 2011	15. 9. 2011	31.1. 2012	

Tabulka plnění termínů dokazuje, že termín nebyl nikdy splněn. Splnění termínů je důležité pro objednání všech příprav a komponentů pro výrobu kolekce a závisí na předání podkladů z kreativního oddělení. Kreativní oddělení předá podklady v co nejkratší možné době, případně jsou podklady předávány průběžně, aby mohly být průběžně zpracovány. V případě velkého zpoždění hrozí nedodržení splnění termínů zhotovení kolekce. Opatření jsou prováděna průběžně a to zvýšeným tlakem na kreativní oddělení a následně na techniky, kteří dokumentaci zpracovávají. Ihned po předání dokumentace do výrobních závodů musí být vystaveny objednávky na požadované komponenty.

Zbývající body plánu výroby se zabývají především prezentací kolekce. Přípravují se outfity na focení katalogů a ostatních propagačních materiálů, případně přehlídek. Zahrnují termíny splnění termínů dodání hotových výrobků na sklad pro zahájení prodeje. Splnění termínů pro dodání hotových výrobků na sklad bývá splněno, bere se přitom ohled na plánování expedic a distribuce výrobků na prodejny.

#### 4.2.1. Stručné shrnutí a stanovení závěrů

Na základě analýzy plnění termínů dvou po sobě jdoucích kolekcí byl stanoven závěr, že splnění průběhu kolekce jako celku je reálné a především nutné. Z výše uvedené analýzy stěžejních termínů vyplývá, že největší problém s dodržováním termínů má kreativní oddělení. Dle získaných časových rezerv v jiných oblastech byla stanovena větší časová rozpětí pro kreativní oddělení a v současné době je sledována úspěšnost nastavení nových termínů a jejich plnění. Došlo ke zvýšení tlaku na pracovníky kreativního oddělení a bude požadována průběžná kontrola plnění dílčích úkolů. Kreativnímu oddělení je neustále zdůrazňována důležitost jejich práce a dodržování termínů, protože na plnění termínů ze strany kreativního oddělení je závislý celý proces průběhu kolekce. Při neustálém neplnění termínů je kolekce realizována pod velkým tlakem, pracovníci jsou ve stresu a tím dochází ke zvýšené chybovosti a výrobě

nekvalitních výrobků. Všichni pracovníci by měli plnit svoje úkoly ve stanovených termínech s ohledem na ostatní pracovníky v různých fázích procesu.

Cílem provedení analýzy kolekce se zohledněním časového hlediska bylo zpřesnění plnění termínů a nalezení časových rezerv nebo ztrát. Tímto byl cíl analýzy splněn a byla navržena opatření v dílčích úkolech plnění plánu kolekce upravením termínů. Na základě těchto poznatků a nastavených zlepšení se očekává efektivnější využívání času při plnění požadovaných úkolů, dodržování termínů s ohledem na návaznost úkolů, zdokonalení práce v plnění úkolů a zlepšení kvality výroby vzorků a výrobků určených pro prodej.

#### **4.3. Návrhy a doporučení – v systému provádění interních auditů**

Vrcholové vedení stanovuje při přezkoumání systému managementu kvality pro organizaci program interních auditů (příloha č. 3) pro následující rok, interní audit probíhá ve společnosti jednou do roka.

Cíle auditu stanovuje představitel managementu:

- Určení stupně shody systému managementu kvality s požadavky norem.
- Identifikace příležitosti ke zlepšení.
- Ověření odstranění neshod z předchozích auditů. [21]

Předmětem auditu bývá prověření procesů:

- Systém managementu kvality
- Odpovědnost managementu
- Management zdrojů
- Plánování realizace produktů
- Procesy týkající se zákazníka
- Návrh a vývoj
- Nakupování
- Výroba a poskytování služeb
- Monitorovací a měřicí zařízení
- Měření, analýza a zlepšování. [21]

Z výše uvedeného vyplývá, že interní audit se zabývá všemi oblastmi systému managementu kvality a jeho plněním.

Interní audit probíhá ve dvou po sobě jdoucích dnech a to tak, že zahájení a první část auditu probíhá na centrále, druhý den dopoledne probíhá na pobočce Kuřim a jako poslední je auditován např. naposledy otevřený obchod. Ostatní prodejny jsou průběžně sledovány ředitelem maloobchodní sítě, který za správný chod odpovídá.

Kontaktní osoby pro interní audit jsou vedoucí a odpovědné osoby auditovaných úseků. Vedoucím auditorů je ustanovena odpovědná osoba za společnost Blažek, externí auditor a za pobočku Kuřim je ustanoven interním auditorem vedoucí modelárny.

Po skončení auditu je vyhotovena zpráva z interního auditu systému kvality, kde jsou uvedeny případné zjištěné neshody a nedostatky. Zpráva je předána představiteli managementu, který neshody a nedostatky posoudí a přijme vhodná opatření, a to tak, že stanoví osoby, které budou za nápravu odpovědné, zpravidla to bývají osoby odpovědné za auditovaný úsek. [21]

#### ***Návrh zlepšení:***

Po přezkoumání systému provádění interních auditů bylo navrženo zvýšení informovanosti všech zaměstnanců o auditech a průběžně jim připomínat plnění svých povinností vyplývajících ze systému managementu kvality, pořádat školení a informační schůzky.

Často bývá jako důvod odložení interního auditu na určitém úseku uváděna velká pracovní vytíženost pracovníků. Proto budou všichni zaměstnanci s plánovaným auditem seznámeni s velkým předstihem, aby byli včas připraveni a případně průběžně odstraňovali nedostatky způsobené právě nedostatkem času. Plán interního auditu musí být předán po jeho vystavení na auditované úseky, odpovědné osoby těchto úseků budou informovat svoje kolegy a podřízené o připravovaném auditu a provedou potřebná opatření.

Výsledky interních auditů se nemohou brát na lehkou váhu, a proto musí být vedení společnosti důsledné v kontrole plnění a odstraňování vzniklých neshod a nedostatků. Vedoucí auditor zajistí ustanovení termínů pro odstranění nedostatků a bude provádět namátkové kontroly. Důležitá je také motivace všech zaměstnanců pro plnění všech povinností vyplývajících ze systému managementu kvality.

#### **4.3.1. Stručné shrnutí a stanovení závěru**

Informovaností všech zaměstnanců o stanovení termínu interního auditu se očekává dodržování a plnění všech povinností vycházejících ze systému managementu kvality, větší disciplínu pracovníků, zlepšení organizace práce na pracovišti a přehledné vedení požadované dokumentace a přesnou evidenci o dodržování termínů. Plněním všech povinností v průběhu celého roku (od auditu k auditu) dojde ke zlepšení kvality výrobků v důsledku neustálého dodržování a sledování všech požadovaných činností.

#### **4.4. Návrhy a doporučení – v systému analýz získávání údajů o spokojenosti zákazníků a úspěšnosti prodeje kolekce**

Spokojenost zákazníků je jedním z nejdůležitějších kritérií pro monitorování úspěšnosti marketingových a následných realizačních procesů. Ředitel maloobchodní sítě vždy po ukončení kolekce, vyhodnocuje informace o spokojenosti zákazníků a výsledky předkládá vedení společnosti. Zpráva o spokojenosti je součástí přezkoumání systému managementu kvality (příloha č. 4) vedením společnosti. Vedení společnosti na základě zjištění přijímá opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků – zahrnují cíle, jichž má být dosaženo, zdroje, metody hodnocení apod.

Fungující systémy ve společnosti pro zjišťování spokojenosti jsou:

##### **4.4.1. Nezávislé externí akce**

Nezávislé externí akce jsou prováděny externím zdrojem v intervalech cca dvou roků a spočívají v porovnávání výrobků s konkurencí. Ukazatele spokojenosti mohou zahrnovat např. hodnocení prodejen podle: cenové úrovně, šíře sortimentu, kvality, atraktivity zboží, kvality personálu a kombinace ukazatelů. [21]

##### ***Návrh zlepšení:***

Bylo zjištěno, že akce prováděné v intervalech dvou roků, jsou nedostačující, a proto bylo navrženo provádět akce v kratších intervalech a to alespoň jednou ročně. Soustředit se na přichodzí klientelu, na celkový styl prodejen, cenovou hladinu, zaměření na zákazníka a celkovou atmosféru na prodejnách. Také bylo doporučeno sledovat trendy a ostatní faktory nejen v České republice, ale navštěvovat častěji města módy jako je např. Paříž, Milán a neustále se snažit o dosahování lepších výsledků v kvalitě

poskytovaných služeb. Sledovat práci personálu, vybavení prodejen a jejich uspořádání. Bylo doporučeno plánovat návštěvy zahraničí vždy po ukončení kolekce a zahrnout je do „plánu kolekce“. Termíny stanoví ředitel výroby po poradě s vedoucím kreativního oddělení a ředitelem maloobchodní sítě.

#### **4.4.2. Připomínky zákazníků z prodeje**

Připomínky zákazníků z prodeje vedou vedoucí prodejen a projednávají se na měsíčních poradách vedoucích a vždy po ukončení kolekce s ředitelem maloobchodní sítě. Neprojednávají se zápisy z knih přání a stížností.

##### ***Návrh zlepšení:***

Bylo navrženo důslednější shromažďování informací o zákaznících, nepřístupovat k problému jednostranně, v případě stížností zohlednit postavení zákazníka, jeho nároky apod. Společnost Blažek se snaží o vytvoření „značky“ udávající určitý trend, má svůj styl a stanovené cíle. Je třeba brát v úvahu, že nikdy nemůže být uspokojen každý zákazník. Součástí porad by se měla stát diskuse na přání a případné stížnosti zákazníků zapsané v knize přání a stížností.

Bylo doporučeno svolávat rady vedoucích za přítomnosti zvolené osoby z výrobního oddělení a kreativního oddělení, aby byly informace předány a zpracovány včas a to vždy alespoň po ukončení kolekce a tím se okamžitě zavedlo opatření proti případným neshodám. Očekává se zvýšení úrovně poskytovaných služeb, zvýšení počtu zákazníků a zvýšení kvality výrobků na základě okamžitého podchycení případných neshod nebo nespokojenosti zákazníků. Výše uvedené návrhy zlepšení byly přijaty vedoucím maloobchodní sítě a v současné době probíhá plánování průběhu a realizace těchto akcí.

#### **4.4.3. Monitorování opakovaných nákupů**

Monitorování probíhá prostřednictvím karty „zákaznického Blažek klubu“. Registrací nových zákazníků jsou získávány informace o konečném stavu registrovaných členů. Tímto však společnost Blažek nezíská přímé informace od zákazníka, jeho případné připomínky, nespokojenost s výrobky či poskytovanými službami. [21]

##### ***Návrh zlepšení:***

Bylo navrženo využít důvěry zaregistrovaných zákazníků do Blažek klubu a vždy po ukončení kolekce všem členům rozeslat stručný dotazník o spokojenosti zákazníka.

Dotazník musí být vždy po skončení kolekce zrevidován a upraven pro konkrétní situaci. Vyhodnocením získaných dat dostane společnost pravdivé odpovědi na spokojenost se službami, nabízeným zbožím a celkový pohled na „značku“. Návrh dotazníku byl předložen jako příloha č. 11.

Do budoucna bylo doporučeno umístění dotazníku na webové stránky, aby se ankety případně mohli zúčastnit i zákazníci, kteří nejsou zaregistrováni.

#### **4.4.3.1. Zjištění spokojenosti zákazníků dotazníky**

Pro ověření správného sestavení dotazníku a pro zjištění spokojenosti zákazníků byl proveden průzkum ve třech prodejnách Blažek Praha a.s. v Brně, kde po dobu jednoho týdne bylo osloveno celkem 230 mužů, kteří byli ochotni zúčastnit se tohoto průzkumu. Z toho 149 mužů je v současné době členy Blažek klubu, zbývajících 81 mužů prodejnu navštívilo poprvé nebo zatím nejsou členy klubu. Členství jim bylo po vyplnění dotazníku nabídnuto.

V Brně se nachází tři prodejní centra, a to Olympia Brno, Avion Brno a Vaňkovka Brno. Tyto prodejny byly vybrány pro výzkum právě proto, že se nachází v jednom městě, v podobné lokalitě a podobných multifunkčních objektech (nákupních centrech) a mají rozdílnou návštěvnost a úspěšnost prodeje. Po dobu deseti dnů byl na těchto prodejnách zanechán dotazník (na každé z prodejen 100 kusů) a byly požádány prodejní asistentky, aby oslovily zákazníky s prosbou o jeho vyplnění. Dotazník vyplnilo tedy celkem 230 mužů, když v prodejnách Olympia Brno a Vaňkovka Brno byly vyplněny všechny dotazníky, tj. v každé 100 kusů, zatím co v prodejně Avion Brno bylo odevzdáno vyplněných pouze 30 dotazníků.

K jednotlivým prodejnám je nutné uvést, že prodejna Olympia Brno je jednou z nejúspěšnějších prodejen v celé maloobchodní síti vůbec, prodejna Vaňkovka Brno patří v úspěšnosti k průměru a prodejna Avion Brno je na samém „chvostu“ pomyslného žebříčku (o čemž svědčí i to, že byla vyplněna pouze část dotazníků).

**Právě vzhledem k těmto známým skutečnostem, že ve sledovaných prodejnách je rozdílná úspěšnost prodeje, bylo jedním z cílů tohoto průzkumu zjistit příčiny těchto rozdílů a samozřejmě také funkčnost navrhnutého dotazníku. Především ale bylo cílem zjistit spokojenost zákazníků nakupujících v brněnských prodejnách.**

Dotazovaným bylo položeno těchto jedenáct otázek:

1. Jste spokojený s úrovní informovanosti a dostupnosti aktuálních nabídek a novinek v obchodech Blažek?
2. Jak byste hodnotil úroveň poskytovaných služeb - krejčovské úpravy, košile na míru, objednávky zboží?
3. Jste spokojený s ochotou a úrovní personálu v obchodech Blažek?
4. Jste spokojený s postupem a řešením reklamací případně stížností z hlediska profesionality personálu?
5. Jaký dojem na vás dělá uspořádání prodejny v rámci kolekce? Je zboží rozmístěno přehledně?
6. Jak jste spokojený s rozsahem nabízeného sortimentu?
7. Jste spokojený s kvalitou našich výrobků?
8. Jste spokojený s výrobky z hlediska padnutí na postavě?
9. Líbí se vám prezentační materiály - katalogy, letáky, klubové akce, dárkové poukázky?
10. Jste spokojený se vzhledem webových stránek a s rozsahem poskytovaných informací?
11. Jak byste hodnotil celkovou úroveň ve srovnání s jinými značkami?

Dotazovaný měl možnost výběru z pěti možností odpovědí:

1. Velmi spokojený (sloupec označený „1“)
2. Spokojený (sloupec označený „2“)
3. Dostačující (sloupec označený „3“)
4. Nespokojený (sloupec označený „4“)
5. Velmi nespokojený (sloupec označený „5“)

Ve sloupci označeném číslicí „6“ je uvedena odpověď „nehodnotím“.



Na základě monitorování spokojenosti zákazníků dotazníkovou anketou byly zjištěny tyto výsledky:

Tabulka č. 12 – Hodnocení z prodejny AVION BRNO

HODNOCENÍ DOTAZNÍKU - VAŇKOVKA BRNO									100 dotázaných mužů				
otázka	1	[%]	2	[%]	3	[%]	4	[%]	5	[%]	6	[%]	r
1.	28	28	18	18	33	33	3	3	0	0	18	18	2,134
2.	45	45	29	29	13	13	0	0	2	2	11	11	1,708
3.	79	79	18	18	1	1	1	1	0	0	1	1	1,232
4.	62	62	21	21	1	1	3	3	0	0	13	13	1,368
5.	16	16	58	58	19	19	5	5	0	0	2	2	2,133
6.	73	73	22	22	2	2	1	1	0	0	2	2	1,296
7.	44	44	35	35	12	12	4	4	0	0	5	5	1,747
8.	28	28	59	59	9	9	2	2	1	1	1	1	1,879
9.	14	14	39	39	16	16	0	0	0	0	31	31	2,029
10.	33	33	19	19	6	6	0	0	0	0	42	42	1,534
11.	39	39	43	43	8	8	0	0	0	0	10	10	1,656

Poznámka: sloupec „r“ označuje průměrnou známku odpovědi.

Tabulka č. 13 – Hodnocení z prodejny VAŇKOVKA BRNO

HODNOCENÍ DOTAZNÍKU-AVION BRNO							30 dotázaných mužů						
otázka	1	[%]	2	[%]	3	[%]	4	[%]	5	[%]	6	[%]	r
1.	16	53,33	8	26,67	3	10	0	0	0	0	3	10	1,519
2.	3	10	2	6,667	5	16,67	11	36,67	0	0	9	30	3,143
3.	1	3,333	3	10	8	26,67	14	46,67	2	6,667	2	6,667	3,464
4.	10	33,33	6	20	4	13,33	4	13,33	6	20	0	0	2,667
5.	19	63,33	9	30	1	3,333	0	0	0	0	1	3,333	1,379
6.	3	10	7	23,33	10	33,33	4	13,33	0	0	6	20	2,625
7.	18	60	9	30	2	6,667	0	0	0	0	1	3,333	1,448
8.	15	50	6	20	2	6,667	3	10	0	0	4	13,33	1,731
9.	2	6,667	2	6,667	19	63,33	0	0	0	0	7	23,33	2,739
10.	3	10	3	10	3	10	0	0	0	0	21	70	2
11.	5	16,67	4	13,33	17	56,67	1	3,333	0	0	3	10	2,519

Poznámka: sloupec „r“ označuje průměrnou známku odpovědi.

Tabulka č. 14 – Hodnocení z prodejny OLYMPIA BRNO

HODNOCENÍ DOTAZNÍKU - OLYMPIA BRNO								100 dotázaných mužů					
otázka	1	[%]	2	[%]	3	[%]	4	[%]	5	[%]	6	[%]	r
1.	21	21	26	26	28	28	2	2	0	0	23	23	2,143
2.	59	59	17	17	2	2	3	3	0	0	19	19	1,37
3.	77	77	16	16	7	7	0	0	0	0	0	0	1,3
4.	13	13	29	29	6	6	11	11	1	1	40	40	2,3
5.	18	18	67	67	13	13	2	2	0	0	0	0	1,99
6.	81	81	13	13	4	4	1	1	0	0	1	1	1,242
7.	52	52	28	28	15	15	0	0	0	0	5	5	1,611
8.	23	23	63	63	8	8	0	0	0	0	6	6	1,84
9.	3	3	27	27	21	21	0	0	0	0	49	49	2,353
10.	41	41	11	11	15	15	0	0	0	0	33	33	1,612
11.	39	39	29	29	1	1	0	0	0	0	31	31	1,449

Poznámka: sloupec „r“ označuje průměrnou známku odpovědí.

Tabulka č. 15 – Celkové hodnocení – všechny tři prodejny v Brně

HODNOCENÍ DOTAZNÍKU - VŠECHNY TŘI PRODEJNY													
otázka	1	[%]	2	[%]	3	[%]	4	[%]	5	[%]	6	[%]	r
1.	65	28,26	52	22,61	64	27,83	5	2,174	0	0	44	19,13	2,048
2.	107	46,52	48	20,87	20	8,696	14	6,087	2	0,87	39	16,96	1,723
3.	157	68,26	37	16,09	16	6,957	15	6,522	2	0,87	3	1,304	1,537
4.	85	36,96	56	24,35	11	4,783	18	7,826	7	3,043	53	23,04	1,904
5.	53	23,04	134	58,26	33	14,35	7	3,043	0	0	3	1,304	1,974
6.	157	68,26	42	18,26	16	6,957	6	2,609	0	0	9	3,913	1,416
7.	114	49,57	72	31,3	29	12,61	4	1,739	0	0	11	4,783	1,648
8.	66	28,7	128	55,65	19	8,261	5	2,174	1	0,435	11	4,783	1,845
9.	19	8,261	68	29,57	56	24,35	0	0	0	0	87	37,83	2,259
10.	77	33,48	33	14,35	24	10,43	0	0	0	0	96	41,74	1,604
11.	83	36,09	76	33,04	26	11,3	1	0,435	0	0	44	19,13	1,704

Poznámka: sloupec „r“ označuje průměrnou známku odpovědí.

Pro přehlednost je uvedeno porovnání odpovědí dle jednotlivých prodejen:

Tabulka č. 16 Hodnocení otázky č. 1

Otázka č. 1			
Jste spokojený s úrovní informovanosti a dostupnosti aktuálních nabídek a novinek v obchodech Blažek?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
1,52	2,13	2,14	2,04

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že informovanost obecně je na dobré úrovni, je však stále co zlepšovat. Nejlepší informovanost ve středisku AVION BRNO může být dána menším počtem zákazníků a s tím souvisejícím větším časem, který je možné konkrétnímu zákazníkovi věnovat.

Tabulka č. 17 Hodnocení otázky č. 2

Otázka č. 2			
Jak byste hodnotil úroveň poskytovaných služeb - krejčovské úpravy, košile na míru, objednávky zboží?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
3,14	1,71	1,37	1,72

Z odpovědí na tuto otázku lze vyčíst spíše průměrné hodnocení zákazníků, co se týče poskytovaných služeb. Je zřejmá zcela zásadní nespokojenost zákazníků v prodejně AVION BRNO. Tyto nedostatky je nutné do budoucna řešit pečlivějším výběrem personálu, tj. při jeho přijímání více dbát na krejčovské dovednosti, tak, aby bylo možné zákazníkovi vždy vyhovět, pokud možno na co nejprofesionálnější úrovni. V případě potřeby personál doškolic s konkrétním zaměřením.

Tabulka č. 18 Hodnocení otázky č. 3

Otázka č. 3			
Jste spokojený s ochotou a úrovní personálu v obchodech Blažek?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
3,46	1,23	1,3	1,54

Ochota a úroveň personálu je na dvou prodejnách (OLYMPIA a VAŇKOVKA) velice dobrá, dosažené hodnocení je velice pozitivní. I u této otázky však hodnocení v prodejně AVION BRNO ukazuje, že jednou z možných příčin nižší úspěšnosti prodeje může být menší ochota personálu, menší zkušenosti a špatný přístup k zákazníkovi. Jednoznačný závěr z tohoto dotazníku však učinit nelze. Bylo doporučeno např. provést záměnu personálu v jednotlivých obchodech na určitá období tak, aby tato zjištění byla v praxi potvrzena či vyvrácena.

Tabulka č. 19 Hodnocení otázky č. 4

Otázka č. 4			
Jste spokojený s postupem a řešením reklamací případně stížností z hlediska profesionality personálu?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
2,67	1,37	2,3	1,9

U vyhodnocení této otázky je důležité i procento zákazníků, kteří tuto otázku nebyli schopni zodpovědět. Při sestavování dotazníku bylo očekáváno, že toto procento bude daleko vyšší. Velice překvapivé je, že v prodejně AVION na tuto otázku odpověděli všichni dotázaní, přesto že z odpovědí na ostatní otázky by bylo možné dovodit, že část těchto zákazníků je v prodejně poprvé. Je také poměrně zarážející, že v nejúspěšnější prodejně společnosti (Olympia Brno) je postup při reklamacích vnímán jako ne zcela perfektní. Výsledek může být důsledkem velké návštěvnosti prodejny, tedy i většího množství vyřizovaných reklamací. Opatření proti vzniklým reklamacím jsou neustálou

náplní společnosti, především pak výrobního oddělení. Předcházení vzniku možných neshod je však důležité v celém systému managementu kvality.

Tabulka č. 20 Hodnocení otázky č. 5

Otázka č. 5			
Jaký dojem na vás dělá uspořádání prodejny v rámci kolekce? Je zboží rozmístěno přehledně?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
1,38	2,13	1,99	1,97

Ve vztahu k odpovědím na ostatní otázky je poměrně zajímavé, že prodejna AVION je hodnocena v této části jako nejlepší, i přesto, že je z uvedených prodejen nejméně úspěšná. Je však vidět, že zákazník uspořádání a přehlednost nabídky vnímá a hraje důležitou roli při posuzování kvality. Výsledek by bylo možné přisoudit také tomu, že prodejna Avion je ze všech tří prodejen „nejmladší“, vznikala tedy v již jiném duchu, svojí rozlohou a celkovým uspořádáním patří k jedné z největších v celé síti prodejen Blažek a také přehlednost uspořádání může být přisuzována tomu, že pokud je prodejna málo navštěvovaná, není tam umístěno tolik zboží jako na ostatních prodejnách. Celkově je však uspořádání hodnoceno kladně.

Tabulka č. 21 Hodnocení otázky č. 6

Otázka č. 6			
Jak jste spokojený s rozsahem nabízeného sortimentu?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
2,63	1,30	1,24	1,42

Je patrné naprosto odlišné vnímání nabídky sortimentu v jednotlivých prodejnách. V prodejně AVION jsou zákazníci spokojeni pouze průměrně, což může být jednou z příčin menší úspěšnosti této prodejny.

Tabulka č. 22 Hodnocení otázky č. 7

Otázka č. 7			
Jste spokojený s kvalitou našich výrobků?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
1,45	1,75	1,61	1,65

Je zřejmé, že kvalita výrobků značky Blažek je hodnocena velice pozitivně a společnost je směřována správným směrem. Toto zjištění však nesmí zabránit neustálému zlepšování v dosahování kvality a je nutné neustále přijímat opatření proti vzniku možných neshod.

Tabulka č. 23 Hodnocení otázky č. 8

Otázka č. 8			
Jste spokojený s výrobky z hlediska padnutí na postavě?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
1,73	1,88	1,84	1,85

Tyto odpovědi lze vyhodnotit jako pozitivní. Je zřejmé, že u této otázky byly odpovědi ve všech prodejnách víceméně totožné. O něco málo vyšší procento zákazníků, kteří nehodnotili, je patrné u zákazníků prodejny AVION. Je možné usoudit, že tito zákazníci byli v prodejně poprvé a hodnotit toto kritérium proto ani nemohli. Avšak i v této oblasti je potřeba být neustále ve střehu, sledovat nové trendy a také sledovat typy mužů, kteří prodejny navštěvují a snažit se jim alespoň trochu přizpůsobovat.

Tabulka č. 24 Hodnocení otázky č. 9

Otázka č. 9			
Líbí se vám prezentační materiály - katalogy, letáky, klubové akce, dárkové poukázky?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
2,74	2,03	2,35	2,26

V tomto případě lze vyhodnotit odpovědi pouze jako průměrné a tady by bylo, podle názoru zákazníků, vhodné uvažovat o zlepšení prezentačních materiálů. Na každé prodejně jsou umístěny katalogy současné prodávané kolekce, tyto katalogy by měly být každému zákazníkovi maximálně k dispozici při výběru oděvů. Každý zákazník by měl při nákupu katalog obdržet, aby měl možnost dalšího výběru, např. v klidu domova. Důležité je katalogy dávat i zákazníkům, kteří si momentálně nic nevybrali, pro další inspiraci a příští nákup. Bylo doporučeno vytvářet i jiné prezentační materiály jako jsou letáčky s upozorněním na připravovanou akci nebo na možnost využití dárkových poukázek. Při bližším průzkumu prodejen bylo zjištěno, že např. dárkové poukázky nejsou vůbec nabízeny. Důležité je také rozesílání informačních mailů registrovaným zákazníkům s upozorněním na zahájení prodeje nové kolekce, připravované akce nebo právě na možnost nákupu dárkové poukázky.

Tabulka č. 25 Hodnocení otázky č. 10

Otázka č. 10			
Jste spokojený se vzhledem webových stránek a s rozsahem poskytovaných informací?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
2,00	1,53	1,62	1,60

V případě vyhodnocení této otázky je podstatný nejen celkový výsledek odpovědí, ale i procento zákazníků, kteří tuto odpověď nehodnotili. Téměř 42 procent dotázaných na tuto odpověď nebylo schopno najít odpověď. Důvodem je, dle mého názoru skutečnost, že tito zákazníci webové stránky společnosti velmi nenavštěvují. Samotný fakt, že téměř

60 procent zákazníků webové stránky zná a je schopno je hodnotit, je velice překvapivé a toto číslo je dle mého názoru poměrně vysoké. Z tohoto lze dovodit, že nejméně tato část zákazníků (60%) jsou s vysokou pravděpodobností stálí zákazníci, kteří měli důvod se se stránkami společnosti seznámit.

Tabulka č. 26 Hodnocení otázky č. 11

Otázka č. 11			
Jak byste hodnotil celkovou úroveň ve srovnání s jinými značkami?			
Průměrná známka hodnocení zákazníků			
HODNOCENÍ AVION BRNO	HODNOCENÍ VAŇKOVKA BRNO	HODNOCENÍ OLYMPIA BRNO	CELKOVÉ HODNOCENÍ
2,52	1,66	1,45	1,70

Z tohoto hodnocení lze usuzovat, že do prodejních center VAŇKOVKA BRNO a OLYMPIA BRNO zavítají spíše zákazníci, kterým je značka Blažek známá, kteří ji přijali za svoji a kteří se do prodejen vrací. Vzhledem k tomu, že prodejna AVION je z uvedených prodejen nejnovější, je pravděpodobné, že si ještě nevybudovala stálou klientelu anebo je její nízká návštěvnost způsobena nespokojeností zákazníků s poskytovanými službami ze strany zaměstnanců prodejny a nedostačujícím sortimentem, jak už bylo uvedeno výše.

#### 4.4.3.2. Stručné shrnutí a stanovení závěrů z ankety spokojenosti zákazníků pomocí dotazníků

##### Celkové hodnocení značky Blažek:

Celkové hodnocení značky Blažek vyplývá z odpovědí na všechny otázky, když všechny otázky souvisejí s hodnocením obchodní značky. Z těchto odpovědí vyplývá, že celkové hodnocení je velice pozitivní. Nicméně je nutno zdůraznit, že průzkum byl prováděn přímo na prodejnách Blažek. Většina z dotazovaných byla členem Blažek klubu, tedy stálým zákazníkem, resp. zákaznicí, kteří se do obchodu alespoň jednou vrátili. Pravděpodobně by výsledky této ankety dopadly jinak na „neutrální půdě“ a zcela jinak u konkurenční značky. To ale nebylo předmětem zjišťování.



### **Hodnocení kvality vlastních výrobků:**

Podstatné pro vyhodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou (včetně rozsahu) konečných výrobků bylo vyhodnocení odpovědí na otázky č. 6, 7, 8 dotazníku. Z odpovědí ve všech prodejnách jako celku je zřejmé, že hodnocení kvality konečných produktů je velice dobré. Z porovnání všech tří prodejen je rovněž zřejmé, že není podstatného rozdílu v hodnocení kvality jednotlivých výrobků.

### **Hodnocení personálu:**

Pro hodnocení personálu byly zásadní odpovědi na otázky č. 2,3,4. Z odpovědí na tyto otázky je zřejmé, že celkový průměr hodnocení je příznivý. Z porovnání jednotlivých prodejen je však zřejmé, že na prodejně AVION BRNO je hodnocení průměrné až podprůměrné. Z tohoto pohledu byl stanoven závěr, že kvalita personálních služeb na prodejně AVION BRNO není dobrá. A toto může být právě příčinou menší úspěšnosti uvedené prodejny. Jako opatření byla navržena záměna personálu po určité období s ostatními prodejnami a zjištění, zda neúspěch prodejny Avion Brno je dán pouze personálem, a nebo je způsoben i jinými faktory.

### **Propagace značky:**

Této oblasti se týkali otázky č. 1,9,10. Propagace značky je hodnocena spíše průměrně. Je zřejmé, že společnost by měla v této oblasti přidat, neboť v propagaci značky lze nalézt, dle zákazníků, jisté rezervy. Zjištění byla poskytnuta marketingovému oddělení, které by mělo vyhodnotit svoje počínání v oblasti propagace značky.

**Z provedeného průzkumu lze učinit dílčí závěr, že značka Blažek má velice slušné renomé, že zákazníci jsou veskrze spokojeni a do prodejen se rádi vrací. Co vyplynulo z uvedeného průzkumu a co je považováno za velmi podstatné a co může být největším přínosem pro společnost je potom odhalení části možných příčin poněkud menší úspěšnosti prodejny AVION BRNO, která může spočívat především v nedostacích ze strany personálu.**

**Provedeným průzkumem bylo dosaženo požadovaného cíle a to zjištění příčin rozdílů mezi prodejnami v Brně, bylo zjištěno, že dotazník v tomto rozsahu je funkční a byla zjištěna spokojenost zákazníků. Na závěr bylo řediteli maloobchodní sítě a vedoucímu marketingového oddělení navrženo provedení průzkumu o spokojenosti zákazníků v celé maloobchodní síti a případné umístění dotazníku na webové stránky společnosti Blažek.**

#### **4.4.4. Evidence reklamací**

Získané údaje o reklamacích hovoří o celkovém uznaném množství kusů a celkové vrácené finanční hodnotě. Evidence probíhá prostřednictvím on-line programu, do kterého na prodejně, kde byla reklama přijata, zadán artikl výrobku (identifikace výrobku), reklamovaná vada, datum přijetí reklama a poté je reklamované zboží co nejrychleji doručeno na centrálu na reklamační oddělení pro její vyřízení. Reklamované zboží, které je možné opravit, je následně zasláno na modelárnu k odstranění vady. Na modelárně je zavedena „kniha reklamací“. Nedochozí však k žádnému pravidelnému a jednoznačnému vyhodnocení konkrétních vad a tedy ani ke zpětným vazbám.

##### ***Návrh zlepšení:***

Bylo navrženo zpřístupnění on-line programu pro modelárnu, odpovědný pracovník bude pravidelně po doručení reklamovaného zboží na opravu v programu evidovat přesný druh vady a její odstranění. Zruší se tak „kniha reklamací“. Průběžně bude sledován jak počet reklamací, tak jejich druh a budou prováděna okamžitá opatření pro odstranění neshod. Po skončení kolekce se vyhodnotí jednoznačně počet konkrétních vad na jednotlivých artiklech. Na základě získaných údajů se přehodnotí, v případě vadných drobných příprav nebo materiálů, spolupráce s dodavateli a zavedou se konkrétní nápravná opatření, zodpovědná osoba – výrobní ředitel, nákupčí materiálu. Pokud se jedná o technologické vady, zavedou se taková nápravná opatření, aby ve výrobních závodech nadále nedocházelo k opakovaným chybám – zodpovědné osoby – modeláři/konstrukteři, výrobní technici ve spolupráci s výrobními závody.

Návrhy byly prodiskutovány s výrobním ředitelem a ten přislíbil realizaci zpřístupnění on-line programu od začátku roku 2012 a dozor nad plněním úkolů všech zainteresovaných osob. Zavedením tohoto opatření jednoznačně dojde ke zrychlení zpětné vazby o vadných výrobcích a k okamžitému přijímání opatření pro výrobu co nejkvalitnějších výrobků a služeb.

#### **4.5. Návrhy a doporučení – sjednocení výrobní dokumentace a jednotné zadávání do výroby**

Pro zadání výroby do výrobních závodů pro zpracování odchází z výrobního oddělení a oddělení technické přípravy výroby několik dokumentů:

- objednávky;
- sortimenty;
- výrobní karty;
- technické popisy;
- technické nákresy;
- zapečetěné referenční vzorky;
- stříhová dokumentace a soupiska dílů.

Každý z těchto dokumentů funguje jako samostatný dokument.

Během výroby, od začátku až do konce, přibývá několik dalších dokumentů:

- materiálový list (od výrobce vrchového materiálu);
- list o provedené zkoušce materiálu pro výrobu + odstříhy zkoušených materiálů;
- záznam – hodnocení záběhu (předvýrobního vzorku);
- záznam o mezioperační kontrole;
- záznam o uvolnění artiklu k expedici.

Každý dokument má svoje určené místo k založení, některé dokumenty jsou uchovány pouze v elektronické podobě na firemním serveru, některé jsou pro potřeby techniků uchovávány v tištěné podobě v šanonech a jsou využívány při kontrole výroby. Odstříhy materiálů jsou ukládány do označených krabic podle dané sezony (kolekce) a jsou v budoucnu použity pro případné potřeby na opravu reklamovaného zboží. Tyto dokumenty jsou evidovány velmi roztráštěně a chaoticky a často se v nich vyzná pouze technik, který dokumentaci eviduje. Pro identifikaci jakýchkoliv informací musí být prohledáno několik míst, složek a šanonů.

##### ***Návrh zlepšení:***

Jak již bylo uvedeno výše, práce s takto roztráštěnou dokumentací je zbytečně složitá a dohledat některé dokumenty po určitém čase je takřka nemožné a proto bylo navrženo sjednocení všech těchto dokumentů do dokumentu jednoho – *výrobní karta*. Takto

sjednocený dokument bude uložen ve složce na firemním serveru pod příslušnou kolekcí (např. Jaro – Léto 2012) a pod názvem výrobního závodu (např. Odeva Lipany). Takto sjednocená výrobní karta je v prvotní fázi zadání výroby poslána do výrobního závodu elektronicky a v tištěné podobě s doplněním odstříhu materiálu předána osobně. Odstřihy materiálů v kartách slouží ke kontrole materiálů při přijímání vrchového materiálu do skladu - kontrola barvy, vzoru a kontrolu kvality materiálu. Při neshodě není materiál výrobním závodem přijat a je uplatněna reklamace u výrobce materiálu. Výrobní karta slouží současně jako kalkulační list a je výrobním závodem po doplnění potřebných údajů vrácen v elektronické podobě zpět do společnosti Blažek.

Sjednocením dokumentů se očekává zpřehlednění všech používaných dokumentů, ke zlepšení kontroly údajů a ucelení údajů o výrobku, rychlému dohledání informací a usnadnění kontroly kvality výrobků ve výrobních závodech pro uvolnění k expedici.

Navržená kompletní sjednocená dokumentace do výrobní karty je přiložena jako funkční příloha (příloha č. 12) v excellu. Výrobní karta jako nefunkční dokument je zobrazena v obrázku č. 16.

BLAŽEK PRAHA a.s. Ortoňovo náměstí 16 170 00 Praha 7		15.	NÁKRES / SKETCH	ODEVA LIPANY Jaro - Léto 2012
Fazóna:				
DRUH / SORT	BUNDA - Regular Fit		VZOREK MATERIÁLU / FABRIC SWATCH	
MODEL / MODEL	KABUL			
ARTIKL / ARTICLE	15201712KL			
POČET KUSŮ / NUMBER PIECE	200			
TERMÍN ZHOTOVENÍ / DEADLINE	15.12.2011			
ONH	15.9.2011			
TERMIN DODÁNÍ MATERIÁLU SPOTŘEBA VRCH. MAT. / FABRIC CONSUMPTION	2,24			
DODANÝ MATERIÁL / SUPPLY FABRIC ARTICLE	TEMPO 4845M229 / 905501 - béžová			
VÝROBCE MATERIÁLU	MICROTEx			
ŠÍŘE / FABRIC WIDTH	142cm			
METRY CELKEM / TOTAL METERS	448			
OŠETŘOVACÍ SYMBOLY / CARE SYMBOLS				

Obr. č. 16 Výrobní karta – sjednocení dokumentů

#### **4.5.1. Stručné shrnutí a stanovení závěru**

Cílem sjednocení dokumentů se očekává zpřehlednění všech používaných dokumentů, ke zlepšení kontroly údajů a ucelení údajů o výrobku, rychlému dohledání informací a usnadnění kontroly kvality výrobků ve výrobních závodech pro uvolnění k expedici.

Návrh dokumentu (výrobní karty) byl předložen výrobnímu řediteli a ředitelce zahraniční výroby ke zhodnocení. Po jeho schválení byl nový systém vedení výrobní dokumentace předán ostatním technikům výroby pro testování. Momentálně je využíváním tohoto systému vedení dokumentace ověřován stanovený cíl, v případě potvrzení předpokládaných výsledků bude takto navrhnutá evidence uznána jako plně funkční a stane se součástí výrobního procesu.

## 5. Shrnutí návrhů, zlepšení a doporučení

V praktické části práce byl nejprve analyzován systém řízení kvality ve vybraném oděvním podniku. Důraz byl kladen zejména na ty části systému řízení kvality, u kterých podle závěrů provedené analýzy systém řízení kvality vykazuje jisté nedostatky. Na tyto nedostatky bylo poukázáno a v rámci provedených, dílčích analýz, navrženo řešení.

V první části provedené analýzy (kapitola 4. 1.) byla přezkoumána **organizační struktura a pracovní popisy** zaměstnanců společnosti. Na základě pozorování byly stanoveny tyto závěry:

► ***V oblasti organizační struktury:***

- organizační struktura v Organizačním řádu (příloha č. 5) není aktuální, není popsána podle skutečného, faktického stavu;
- nejsou vymezeny vztahy, pravomoci a odpovědnosti v rámci výrobního oddělení;
- společnost nemá stanovenou fungující organizační strukturu pro realizaci veřejných zakázek, u kterých je předmětem soutěže jiný, než základní (obvyklý) sortiment společnosti.

► ***V oblasti pracovních popisů:***

- Pracovní popisy jednotlivých pracovních míst nejsou dostatečným vodítkem pro nově příchozí zaměstnance.

Na základě zjištěných skutečností bylo navrženo **nové schéma organizační struktury** (obrázek č. 14 strana 76), které zachycuje aktuální stav a i v tomto aktuálním stavu byla navrhována úprava pravomocí, z důvodu jasné odpovědnosti za každý proces a každý konečný výrobek. Na základě takto popsané organizační struktury byly upřesněny vztahy ve výrobním oddělení a zachyceny v **organizační struktuře pro výrobní oddělení** (obrázek č. 12, strana 72). Rovněž tak bylo navrženo **schéma rozdělení pravomocí pro oblast veřejných soutěží** (obrázek č. 13, strana 75) a jsou jednoznačně vyjasněny kompetence v této oblasti.

Dále byly navrženy doporučení společnosti ohledně **pracovních popisů**. Bylo zjištěno, že tyto pracovní popisy jsou velice strohé a v případě delegování povinností

nebo nenadálého odchodu kteréhokoliv pracovníka je velice obtížné, pro nově příchozího zaměstnance, se zapracovat tak, aby veškeré pracovní postupy byly prováděny stejně jako dříve, tj. aby výsledná kvalita konečných výrobků zůstala na stejné úrovni. Podrobné zpracování všech pracovních postupů není pro rozsáhlost společnosti možná, proto byl jako příklad vypracován pracovní postup na pozici, na které jsem u společnosti zaměstnána, tj. ***pracovní postup výrobního technika*** (obrázek č. 15, strana 78). Současně byla doporučena pravidelná revize pracovních popisů jednotlivých pracovních míst, přičemž toto by mělo být úkolem vedoucích jednotlivých oddělení a interních auditorů.

**Ve druhé části** byla věnována pozornost způsobu ***plánování a realizaci kolekcí se zohledněním časového hlediska*** (kapitola 4. 2.). Při analýze plánování a realizací kolekcí se zohledněním časového hlediska bylo zkonstatováno, že plán, tak jak je stanoven, je funkční pouze podmíněně. Plní veskrze svoji funkci a je zřejmá snaha tento plán dodržovat. Plán je splnitelný pouze za předpokladu, že v průběhu realizace výroby nenastanou žádné komplikace. Plánu kolekcí tak lze vytknout především to, že nemá časové rezervy, nepočítá s případnými problémy, které mohou nastat na straně dodavatelů nebo na straně společnosti, jejich jednotlivých zaměstnanců či neočekávanými a neovlivnitelnými událostmi. Rovněž v případě, že souběžně se sezónní kolekcí probíhá realizace veřejné zakázky, jsou nastavené termíny jen stěží zvládnutelné. Z analýzy jednotlivých úkolů z časového hlediska vyplynulo, že termíny jsou téměř vždy překročeny.

Návrhem řešení na základě dvou pozorovaných kolekcí, bylo upravení časového plánu kolekce tak, aby tento plán byl především reálný a aby byl dokumentem, který je skutečně brán v potaz a kterým se společnost řídí, ne pouze něčím, co pro svoji nereálnost není respektováno od samého počátku. Z analýzy také jednoznačně vyplynulo nedodržování časových úseků především ze strany kreativního oddělení, bylo zavedeno opatření v podobě průběžných kontrol a předkládání dílčích úseků plněných úkolů. Takto upravený plán kolekce byl představen vedení společnosti a v současné době probíhá realizace kolekce podle nově nastavených časových úseků pro plnění úkolů. Tímto způsobem bude ověřena účinnost navrženého zlepšení a následně zhodnocena.

**Ve třetí části** byl prověřen *system provádění interních auditů* (kapitola 4. 3.) ve společnosti. Bylo zjištěno, že interní audity bývají často odkládány z důvodu vysoké pracovní vytíženosti zaměstnanců a tedy z důvodu nepřesného dodržování povinností vyplývajících ze systému managementu kvality. Jedná se především o neplnění formálních záležitostí jako je evidence nebo vytváření některých dokumentů. Jako opatření bylo navrženo zvýšení informovanosti o stanovení termínu interního auditu a to tak, že po vystavení plánu auditu bude plán předán na auditované úseky a zodpovědné osoby za tyto úseky budou informovat kolegy o termínu a průběhu auditu. Zaměstnanci budou mít dostatek času na rozplánování a doplnění všech chybějících požadavků vyplývajících ze systému managementu kvality. V případě zjištěných nedostatků vnitřním auditorem bude stanovován způsob odstraňování neshod a termín jejich nápravy. Auditor bude provádět náátkovou kontrolu plnění všech požadavků. Zvýšenou informovaností se očekává zlepšení dodržování systému managementu kvality, který přímo souvisí s výslednou kvalitou výrobků a poskytovaných služeb.

**Ve čtvrté části** bylo cílem prověření *systemu analýz získávání údajů o spokojenosti zákazníků a úspěšnosti prodeje* (kapitola 4. 4.), jakým způsobem společnost vyhodnocuje tzv. „zpětnou vazbu od zákazníka“, tedy také jakým způsobem funguje systém analýz získávání údajů o spokojenosti zákazníků a úspěšnosti prodeje kolekcí. Byly popsány zavedené způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků ve společnosti. V této oblasti byl stanoven závěr, že je možné spokojenost zákazníků zjišťovat lépe a více způsoby. V této části byl experimentálně proveden, dotazníkovou metodou, marketingový průzkum, aby bylo zjištěno, z jakých důvodů je ve třech prodejnách umístěných v jednom městě (Brno) a typově stejných lokalitách (prostory nákupních center) různá, diametrálně odlišná úspěšnost prodeje a spokojenost zákazníků.

Průzkum byl proveden tím způsobem, že byly v těchto třech brněnských prodejnách zanechány navržené dotazníkové formuláře, o jejichž vyplnění byl každý ze zákazníků požádán. Výsledky této ankety byly vyhodnoceny a bylo zjištěno, že s renomé značky může být společnost spokojena a zákazníci jsou spokojeni jak s konečnými výrobky, tak i většinou s poskytovanými doplňkovými službami. Bylo však také zjištěno, zejména u hodnocení personálu, že hodnocení služeb poskytovaných personálem a vůbec tento personál je hodnocen diametrálně odlišně v jednotlivých



prodejních. Toto bylo vyhodnoceno jako jedna z možných příčin menší úspěšnosti prodejny Avion Brno.

V samotném procesu získávání údajů o spokojenosti zákazníků a úspěšnosti prodeje kolekce bylo zjištěno hned několik rezerv a navrhnutá opatření na zlepšení, která byla předána řediteli maloobchodní sítě k posouzení a případnému schválení. Návrhy a doporučení se týkají především provádění častějších průzkumů trhu jak *externími zdroji*, tak zdroji vlastními a důslednějšímu sbírání informací o zákaznících přímo na firemních prodejních. Jako další doporučení do budoucnosti bylo navrženo umístění „dotazníku o spokojenosti zákazníků“ přímo na webové stránky společnosti Blažek. V tomto úseku procesu bylo také navrženo zlepšení v oblasti *evidence reklamací*. Pro přesnější předávání informací bude na základě schválení vedení společnosti zpřístupněn on-line program určený pro evidenci reklamací a jejich následného vyřízení, které povede k jednoznačnému zlepšení kvality výrobků a poskytování služeb. Cíl průzkumu byl tedy splněn.

V **páté části** (kapitoly 4. 5.) byl **analyzován systém evidence** a používání vytvořené **výrobní dokumentace** společnosti, ve vztahu k zadávání výroby externím výrobním závodům. Bylo zjištěno, že výrobní dokumentace je vedena jednotným způsobem, nicméně přehlednost tohoto systému je možné zlepšit. Byl stanoven závěr, že dokumenty v elektronické podobě není nutné evidovat ve více složkách či více dokumentech. Na doporučení sjednocení výrobní dokumentace a jednotného zadávání do výrobních závodů byl navržen systém, kdy veškerá dokumentace určená pro jeden výrobek bude obsahem jednoho dokumentu vytvořeného ve formátu tabulkového procesoru MS Excel. Tím došlo ke:

- sjednocení a zpřehlednění veškerých údajů a bude zaručeno jejich správné používání;
- zlepšení kontroly údajů a ucelení údajů o výrobku;
- rychlému dohledání informací;
- usnadnění kontroly kvality výrobků ve výrobních závodech pro uvolnění k expedici.

Systém byl po schválení výrobním ředitelem a ředitelky zahraniční výroby předán technikům výroby a pracovníkům technické přípravy výroby a v současné době je sledováno naplnění očekávání.

## 6. ZÁVĚR

Hlavním cílem teoretické části práce bylo zhodnotit principy systémů managementu kvality uplatňovaných v současnosti a podrobněji byla charakterizována norma ISO 9001:2008, pro účely analytické části práce, kde byl popsán a následně analyzován stávající stav systému managementu kvality ve vybraném oděvním podniku – Blažek Praha a.s. Dále byly zhodnoceny výhody a nevýhody zavedeného systému v daném podniku a na základě analýz byly vysloveny závěry a navrhuta opatření a možná zlepšení v systému managementu kvality společnosti.

Společnost se systémem aktivně pracuje již od roku 2003, kdy poprvé získala certifikát a jeho zavedení bylo pro společnost přínosné především z hlediska zavedení systému a řádu v oblasti řízení, dokumentace a procesech. Certifikací systému společnost získala možnost lépe se orientovat na potřeby zákazníka, zvýšit kvalitu svých produktů a možnost účastnit se soutěží o státní zakázky státních institucí, které mají vysoké nároky na kvalitu a udělení certifikátu ISO je pro ně jedním z nejdůležitějších kritérií.

Kvalitní výrobek je pro společnost Blažek jedním z hlavních cílů politiky kvality a to i z toho důvodu, že zakladatel společnosti, Ing. Ladislav Blažek, spojil se společností své jméno a pověst. Proto je velmi zavazující, ve vztahu právě k zakladateli společnosti, aby tato značka byla synonymem kvalitního výrobku a zárukou kvality a aby takto na celou společnost pohlíželi spokojení zákazníci.

V analytické části práce bylo na základě provedených analýz zjištěno, že systém je ve společnosti Blažek Praha a.s. funkční a efektivní, ale i přesto některé přezkoumané úseky vykazují určité rezervy.

Analytická část zahrnuje návrhy a doporučení: v oblasti organizačních struktur a pracovních popisů, ve způsobu plánování a realizací kolekcí se zohledněním časového hlediska, v systému provádění interních auditů, v systému analýz získávání údajů o spokojenosti zákazníků a úspěšnosti prodeje kolekcí, sjednocení výrobní dokumentace a jednotné zadávání do výroby.

Navrhnutá opatření a zlepšení byla vedením společnosti částečně přijata nebo alespoň zavedena do užívání na zkušební dobu, kdy bude na závěr vyhodnocena jejich účinnost a případně schválena. Velmi však bude záležet na managementu společnosti,

jak dobře bude schopen všechny tyto návrhy aplikovat v podnikové praxi a jak důsledně dokáže kontrolovat plnění zavedených opatření.

Cíl diplomové práce byl splněn, výsledky a závěry této diplomové práce mohou být použity i pro praktické účely mnou analyzované společnosti Blažek Praha a.s.

### Seznam použité literatury

- [1] BARTES, F. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, 1994. 87 s. ISBN 80-241-0571
- [2] BRIŠ, P. *Management kvality*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.
- [3] BRODSKÝ, Z., BRODSKÝ, B. *Systémové řízení jakosti*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita, 2009. 146. s. ISBN 978-80-7395-161-0.
- [4] KOŽÍŠEK, J. *Management jakosti*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 2005. 206 s. ISBN 80-01-03096-2.
- [5] NENADÁL, J., NOSKIEVIŠOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLUKA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [6] VEBER, J., a kol. *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-145-1.
- [7] ZÍDKOVÁ, H., ZVONEČEK, F. *Jakost styl života pro třetí tisíciletí*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003. 139 s. ISBN 80-7043-243-8.
- [8] VEBER, J., a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

### Normy

- [9] ČSN ISO 9001:2009. Systémy managementu jakosti – Požadavky. Český normalizační institut, 2009.
- [10] ČSN ISO 9001:2000. Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi. Praha: Český normalizační institut, 2001. 116 s.

## Internetové zdroje

- [11] MANAGEMENT MANIA [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web: < <http://managementmania.com/> >
- [12] MANAGEMENT TECHNOLOGY POLICY [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web:  
< <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/process/deming.html> >
- [13] PERSPEKTIVY JAKOSTI [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web: < <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html> >
- [14] CZKAIZEN [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web:  
<[http://www.czkaizen.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12:kontinuální-zlepování&catid=1:úvodní-strana](http://www.czkaizen.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=12:kontinuální-zlepování&catid=1:úvodní-strana)>
- [15] EKONOM [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web:  
<[http://ekonom.ihned.cz/1-10143510-22419060-40F000\\_d-ař](http://ekonom.ihned.cz/1-10143510-22419060-40F000_d-ař)>
- [16] P.Q.M. [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web:  
<<http://www.pqm.cz/NVCSS/pyokecs.html>>
- [17] IKVALITA [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web:  
<<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=56>>
- [18] IKVALITA [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web:  
<<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=78>>
- [19] IKVALITA [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web:  
<<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=128>>
- [20] BusinessInfo [online], [cit. 15. června 2011]. Dostupné na World Wide Web:  
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/zabezpečování-jakosti-ve-smyslu-tqm/1000513/43055/>>
- [21] Interní zdroje společnosti.

## Seznam obrázků

<i>OBR. 1</i> MOŽNÉ ZTRÁTY VLIVEM NEDOKONALOSTI SYSTÉMU JAKOSTI VE FIRMĚ [5] .....	15
<i>OBR. 2</i> SCHÉMA ŘÍZENÍ KVALITY V 50. A 60. LETECH [8] .....	17
<i>OBR. 3</i> SCHÉMA ŘÍZENÍ KVALITY V 70. LETECH [8] .....	18
<i>OBR. Č. 4</i> SCHÉMA ŘÍZENÍ KVALITY S ORIENTACÍ NA ZÁKAZNÍKA [8] .....	20
<i>OBR. 5</i> SCHÉMA ŘÍZENÍ KVALITY S ORIENTACÍ NA EXTERNÍ PROCESY [8] .....	21
<i>OBR. 6</i> SCHÉMA APLIKACE PRINCIPŮ MANAGEMENTU KVALITY [2] .....	22
<i>OBR. Č. 7</i> FÁZE CYKLU ZLEPŠOVÁNÍ DLE DMAIC [11] .....	26
<i>OBR. Č. 8</i> SCHÉMA FUNGOVÁNÍ MODELU EXCELENCE EFQM [13] .....	28
<i>OBR. Č. 9</i> OD KVALITY VÝROBKU KE ZMĚNĚ KULTURY FIRMY [20] .....	36
<i>OBR. Č. 10</i> PODROBNÝ MODEL PROCESNĚ ORIENTOVANÉHO MANAGEMENTU KVALITY [21] .....	41
<i>OBR. Č. 11</i> LOGO SPOLEČNOSTI BLAŽEK [21] .....	52
<i>OBR. Č. 12</i> ORGANIZAČNÍ SCHÉMA VÝROBNÍHO ODDĚLENÍ .....	71
<i>OBR. Č. 13</i> ORGANIZAČNÍ STRUKTURA - VEŘEJNÉ ZAKÁZKY .....	74
<i>OBR. Č. 14</i> ORGANIZAČNÍ STRUKTURA - CENTRÁLA .....	75
<i>OBR. Č. 15</i> PRACOVNÍ POSTUP – KONTROLA KVALITY VÝROBKŮ .....	79
<i>OBR. Č. 16</i> VÝROBNÍ KARTA – SJEDNOCENÍ DOKUMENTŮ .....	108

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Splnění termínů – zadání kolekce
Tabulka č. 2	Splnění termínů – plán vzorování kolekce
Tabulka č. 3	Splnění termínů – výroba vzorovacích karet
Tabulka č. 4	Splnění termínů – objednání drobné a metrové přípravy
Tabulka č. 5	Splnění termínů – prezentace kolekce
Tabulka č. 6	Splnění termínů – kolekce na centrále
Tabulka č. 7	Splnění termínů – výběr kolekce konfekce a košil
Tabulka č. 8	Splnění termínů – zadávání artiklů
Tabulka č. 9	Splnění termínů – výroba sketchbooku
Tabulka č. 10	Splnění termínů – prezentace kolekce pro maloobchodní síť
Tabulka č. 11	Splnění termínů – předání výrobních karet výrobním závodům
Tabulka č. 12	Hodnocení z prodejny Avion Brno
Tabulka č. 13	Hodnocení z prodejny Vaňkovka Brno
Tabulka č. 14	Hodnocení z prodejny Olympia Brno
Tabulka č. 15	Celkové hodnocení – všechny tři prodejny v Brně
Tabulka č. 16	Hodnocení otázky č. 1
Tabulka č. 17	Hodnocení otázky č. 2
Tabulka č. 18	Hodnocení otázky č. 3
Tabulka č. 19	Hodnocení otázky č. 4
Tabulka č. 20	Hodnocení otázky č. 5
Tabulka č. 21	Hodnocení otázky č. 6
Tabulka č. 22	Hodnocení otázky č. 7
Tabulka č. 23	Hodnocení otázky č. 8
Tabulka č. 24	Hodnocení otázky č. 9
Tabulka č. 25	Hodnocení otázky č. 10
Tabulka č. 16	Hodnocení otázky č. 11

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Směrnice - Organizační struktura
- Příloha č. 2 Směrnice - Dokumentace, vydávání
- Příloha č. 3 Směrnice – Interní audit
- Příloha č. 4 Přezkoumání systému managementu kvality
- Příloha č. 5 Směrnice – Organizace řád
- Příloha č. 6 Směrnice – Návrh, nakupování a výroba
- Příloha č. 7 Směrnice – Metrologický řád
- Příloha č. 8 Plán kolekce Podzim – Zima 2011-2011
- Příloha č. 9 Plán kolekce Jaro – Léto 2012
- Příloha č. 10 Dotazník spokojenosti zákazníků (tři části)
- Příloha č. 11 Zadávací dokument – výrobní karta pro výrobu
- Příloha č. 12 Výrobní karta – sjednocení výrobní dokumentace